سيكولوجية التفاوض

إعداد[*] دكتورة/ سهير محمود أمين عبد الله

مقدمة :

يعتبر التفاوض Negotiation من أقدم مظاهر السلوك الإنساني الشائعة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو الدول أو التكتلات العالمية السياسية والاقتصادية والعسكرية. فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو الشعوب حيث أن كافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

ولقد شهدت الحضارة الإنسانية فصولاً كثيرة من استخدام العنف والتهديد كوسيلة أساسية لتوزيع وإعادة توزيع الثروات والموارد أما حضارة اليوم فإنها تشهد عملية توزيع ضخمة لأنواع كثيرة من الخدمات والمنتجات بوسائل تختلف عن وسيلتي العنف والتهديد وإحدى هذه الوسائل هي ما نسمية بالمفاوضة.

والتفاوض عملية مستديمة يقوم بها الفرد منذ ولادته وحتى مماته ، فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات على العديد من الموضوعات. إننا كأفراد نتفاوض في حياتنا اليومية سواء عند شراء السلع والخدمات اللازمة لإشباع احتياجاتنا أو عند التعامل مع رؤسائنا وزملائنا في العمل أو عند التعامل مع أفراد الأسرة وأحيانا نتفاوض مع أنفسنا عندما نعتزم اتخاذ القرارات الخاصة بنا. هذا بالإضافة إلى أن الجماعات على اختلاف أنواعها تتفاوض مع بعضها البعض لمواجهة المشكلات والخلافات فيما بينها والتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف.

ويستمد التفاوض أهميته من كونه الطريق الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا الخلافية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع عليها. فكل فرد مشارك في العملية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة والنفوذ لإملاء إرادته على الطرف الآخر ، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح لكل الأطراف للوصول إلى حل للمشكلة المتنازع عليها. (أحمد أبو عايش ، ٢٠٠٣)

---

[*] مدرس بقسم علم النفس التربوي – كلية التربية – جامعة حلوان

إنـــنا نمارس التفاوض في كل شأن من شئون حياتنا في المنزل والعمل فهو جزء من نسيج العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبين بعضهم البعض هذا بالإضافة إلى أن صيغة التفاعل السيكلوجي بيـــن أطـــراف الـــتفاوض تجعل كل متفاوض يكيف نفسه ويشكل سلوكه على أساسه توقعه لرد فعل الطـــرف الآخـــر بـــناءا على خبرته بخصوصياته وتصرفاته في المواقف الأخرى ولهذا فإن دراسة الـــتفاوض من المنظور السيكلوجي يعتبر قيمة مضافة إلى ميدان علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك التفاوضـــي فـــي موقف معين مع محاولة فهم وتحليل السلوك التفاوضي ومن ثم يستطيع القيام بعملية الضبط والتحكم في المتغيرات السلوكية أثناء الموقف التفاوضي. (فاروق السيد عثمان، ١٩٩٨: ٢)

الفصل الأول : مفهوم التفاوض

للـــتفاوض عدة مفاهيم ويمكن رصد بعض من التعريفات التي تم استخلاصها من الموسوعات والمعاجم اللغوية كما يلي:

أولا : المفهوم اللغوي للتفاوض:

المفهـــوم اللغـــوي لكلمـــة الـــتفاوض: يقـــال فاوضه في الأمر مفاوضة بادله الرأي فيه بغية الوصـــول إلـــى تسوية واتفاق، وفي الحديث بادله القول، وفي المال شاركه في تثميره، وفوض الأمر إليه جعل له التصرف فيه، وفوضت زواجها: تزوجت بلا مهر.

ويقـــال قـــوم فوضـــى، ليس لهم رئيس، وتفاوضا فاوض كلا صاحبه، وتفاوض شريكان في المـــال أي اشتركا فيه أجمع، وهي شركة المفاوضة، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض فيه بعضهم بعضاً.

والمفاوضة تبادل الرأي مع ذوي الشأن فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق ، (اسماعيل الجوهري ، ١٩٨٢ : ١٠٩٩) (المعجم الوسيط ١٩٨٥ : ص٧٣٢) (محمد أبي بكر الرازي، ١٩٧٦: ٤١٤ ، ١١٥).

ثانياً : التعريفات العربية والمترجمة :

يعـــرف التفاوض في قاموس الخدمات الاجتماعية ، بأنه " عملية إحضار الأطراف المختلفين علـــى قضية ما ، وترتيب اتصال واضح وعادل وغير متحيز لكل منهم لكي يتباحث ويساوم ويقارن للوصول إلى اتفاقيات تحظي بالقبول المتبادل". (أحمد شفيق السكري ، ٢٠٠٠ : ٣٣٧).

أمـــا المقصود بالتفاوض في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فهو "تبادل وجهات النظر بيـــن طرفيـــن أو أكثر بشأن موضوع معين ، وتنتهي المفاوضة بالوصول إلى تسوية النزاع أو إبرام اتفاق بشأن المواضيع المشتركة". (أحمد زكي بدوي ، ١٩٩٣ : ٢٨٢).

تعـــريف أحمد ابو عايش : التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية مـــن القضـــايا يـــتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أســـاليب الإقـــناع للحفـــاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمـــل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. (أحمد أبو عايش ، ٢٠٠٣ : ٣)

تعـــريف ثابـــت إدريـــس : هو عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقـــناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهـــداف التـــي يســـعى كل منهما لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو مسألة معينة ترتـــبط مصـــالحهما بهـــا ، وذلـــك بغـــرض التوصـــل إلـــى حـــل أو اتفاق مقبول مرضى لجميع الأطراف. (ثابت إدريس ، ٢٠٠١ : ٣٢)

تعريف جورج فولر : الـــتفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول إلى اتفـــاق فـــي حالـــة وجـــود نقـــاط إخـــتلاف بيـــن مصـــالح الطرفيـــن. (جـــورج فولـــر، ترجمة عربية، ٢٠٠٠: ٤٠).

تعـــريف كيفين كين: التفاوض هو " عملية لحل الصراعات بين طرفين أو أكثر من خلال الوصول إلى حلول وسط وأحداث تكييف مقبول لمطالب الأطراف المتنازعة من أجل الوصول إلى تلك الحلول ". وثمـــة تعـــريف أخـــر يقول أن المفاوضة هي " عملية يتم من خلالها الوصول إلى حد مقبول من الموائمة بين الرؤى المثالية للأطراف وما يمكن تحقيقه بالفعل في أرض الواقع ".(كيفين كين، ترجمة عربية ، ١٩٩٨ : ١٩)

ثالثاً : التعريفات الأجنبية :-

تعريف شاه Shah : هو علم أو فن عقد الاتفاقات بين طرفين أو أكثر على أن يكونوا متفاعلين مع بعضهم البعض للوصول إلى حلول خلاقة يحقق به كل الأطراف الفائدة القصوى. (Shah, 2002: 3)

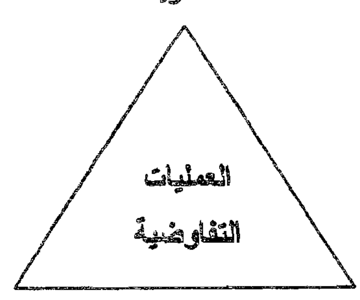
تعريف آن شيرر Shearer : أعطي آن شيرر (٢٠٠٢ : ٣) عدد من المعاني لمفهوم التفاوض كما يلي :-

- التفاوض هو الحوار والمناقشة بين طرفين بهدف الوصول إلى اتفاق.
- التفاوض هو طريقة للتغلب على العقبات التي تواجه الفرد أو هو طريقة لحل موقف نزاعي من خلال إرضاء جميع الأطراف.
- أنت تتفاوض عندما تريد حلا للقضية التفاوضية وتلك من خلال تفاعل الأطراف المعنية والوصول إلى حلول تحقق المصالح المشروعة لكل الأطراف خاصة على المدى البعيد.

كما ينظر جيمس باترسون (2002 Patterson) إلى التفاوض على أنه نموذجاً بسيطاً لمثلث الكلام Traingle Talk كما هو مبين بشكل رقم (١) لكي يحصل الفرد على ما يريده من خلال اللقاءات التفاوضية والمثلث وسيلة ثلاثية الأبعاد كما يلي :

شكل (١)

Triangle Talk



البعد الأول :

هـو تحديـد مـا يـريده الفـرد حيث يقوم بكتابة ما يود الوصول إليه بالتحديد قبل الجلسة التفاوضـية وذلـك لأن الاعتماد على الذاكرة وحدها يؤدي إلى الوقوع في الخطأ خاصة عندما تشتد الضـغوط أثـناء المفاوضـات وبالتالي تؤثر الانفعالات تأثيراً سلبياً على تحقيق المصالح الشخصية للمـتفاوض. ولكـن الـتحديد الدقيق يسمح للفرد بالتركيز على الأهداف الهامة وتفادي المفاجآت على مائدة المفاوضات.

البعد الثاني :-

معـرفة مـا يريده الآخرون حيث يتوقف نجاح التفاوض إلى حد كبير على معرفة المتفاوض بخصائص الطرف الآخر ، ومن الخطأ أن يفترض المتفاوض أنه يفكر بنفس طريقته.

ولكي يتعرف المتفاوض على طريقة تفكير الطرف الآخر عليه أن ينمي مهارة الإنصات التي تعتـبر أحد عناصر عملية الاتصال الجيد وذلك من خلال تركيز الانتباه لمراقبة تعابير الوجه ونبرات الصـوت والإيماءات الجسمية وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفهية أو تعبيرية قد تساعد في كشف نقاط ضعف أو قوة الخصم.

البعد الثالث :-

هـو العمـل علـى إرضاء الأطراف الأخرى فالتفاوض كما يصفه البعض بأنه موقف مريح للطرفيـن حيث يعملان معاً في الحصول على النتائج المرجوة ، بمعنى إشباع حاجات الفرد وحاجات الخصم في آن واحد فالتركيز على المصلحة المشتركة يقود في النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الشركاء في الموقف التفاوضي. (Patterson , 2002 : 3)

المفاهيم المتداخلة مع مصطلح التفاوض :-

المساومة Pargaining:

كثـيراً مـا يحـدث لبس بين التفاوض Negotiation والمساومة Pargaining ويستخدم مصـطلح المسـاومة كمـرادف للـتفاوض بمعنى واحد وبشكل تبادلي الأمر الذي يستوجب ضرورة توضيح مفهوم كل منهما وتوضيح مجالات التشابه أو الاختلاف بينهما.

فالقاعدة الأساسية للمساومة هي أن كل اقتراح يتم في مقابل تنازل معين ، فهي عملية مشروطة حيث أنه لاشئ على الإطلاق يمكن الحصول عليه بدون مقابل، ولهذا نجد أن المساومة تتعلق بالتبادل Exchange (أي اكسب شئ في مقابل التنازل عن شئ).

والمساومة تطبق على أشياء محددة لتحديد قيمة سعر الشئ أو الإطاحة بالسعر من مستوى مرتفع إلى مستوى منخفض أو العكس حيث أن العروض الأولى في تقدير قيمة الأشياء تكون مبالغا فيها وبذلك نجد أن المساومة تكون عن التفاصيل والأشياء المحددة وليس عن الصورة ككل.

لهذا يعتقد بعض الممارسين لعملية المساومة أنها ليست تفاوضاً ولكنها تمثل مجرد جزء منه لأنها تنطوي على عنصر الاشتراط بمعنى التبادل للمنافع المشروط حيث يبدي أحد الأطراف استعداده لتقديم تنازل معين بشرط أن يقدم الآخر تنازلا في المقابل.

أما التفاوض فيبدو أنه أكثر ثراءاً من مفهوم المساومة حيث أنه يهدف في النهاية إلى الوصول إلى إرضاء جميع الأطراف.

هذا بالإضافة إلى أن المساومة قد تستخدم كأحد الاستراتيجيات أو التكتيكات أثناء مرحلة متقدمة من مراحل التفاوض وتستخدم أيضاً في ذلك النوع من التفاوض الذي لا يأخذ في الاعتبار العلاقات المتبادلة في المستقبل بين أطراف عملية التفاوض.(Shearer , 2003 : 4) (Kennedy, et al. 1987 : 133)

الوساطة Mediation

يقصد بالوساطة قيام طرف ثالث غير الطرفين المعنيين بالتفاوض وذلك للتوسط بينهما بغرض نقل وجهات النظر بين الأطراف المعنية والتقريب بينهم حول القضية موضوع النزاع.

وقد تحدث الوساطة قبل البدء في عملية التفاوض كمرحلة تمهيدية من خلال نقل وجهات النظر ثم يجلس المفاوضين وجهاً لوجه للوصول إلى اتفاق حول القضية موضوع النزاع كما قد تحدث الوساطة أثناء التفاوض وذلك عند وصول الطرفين إلى طريق مسدود مما يهدد بفشل عملية تفاوض.(روبرت وآخرون ، ترجمة عربية ، ١٩٩٩ : ٣٥ ، ٣٦)

ولهذا يؤكد البعض على أنها أداة لإنقاص الزحام في المحاكم وتوفير عدالة من نوعية أفضل في القضايا الفردية. أو أنها أداة لتنظيم الناس والمجتمعات للحصول على معاملة أكثر إنصافاً

والـبعض الآخـر يصـورون حركة الوساطة على أنها وسيلة تساعد على إحداث تحول نوعي في التعامل بين البشر.

وبالـنظر إلى تلك التعريفات نجد أن حركة الوساطة ليست موحدة ولكنها حركة تعددية ، فهي ذات أبعـاد متعددة مثل الإرضاء والعدالة الاجتماعية والقمع والتحول وهذا يعني أن لها مداخل مختلفة وآثـار متـنوعة. ويشـترط فـي الوسيط أن يكون معروفاً للطرفين ومصدر ثقة لهما ، وأنه يتميز بالحـيادية وعـدم التحيز وإلا يفرض آراءه على أحد من أطراف التفاوض. (يحيى غانم ، ٢٠٠١ : ١٠١) .

التأثير Influence أو الإملاء Dictating

يفرق آن شيرر Shearer (٢٠٠٣) بين مصطلح التفاوض Negotiation وكلمة التأثير أو كلمـة إمـلاء حيث يرى أن التفاوض يحدث عندما يكون أطراف التفاوض ذي قوة متعادلة ، أما إذا كـان أحد الأطراف لديه القوة والتأثير بصورة أكبر من الآخر فهنا يكون مصطلح التأثير أو الإملاء ، حيث أن هذا الشخص لا يتفاوض ، ولكنه يملي رأيه على الآخرين وهذه الطريقة تكون صالحة ولكن لفـترات قصيرة وفي بعض الحالات الطارئة فقط بالمقارنة بعملية التفاوض الذي يعتبر الطريقة التي تمكـن الطرفيـن من العمل والتعاون معاً في المستقبل حيث يكون هناك أخذ وعطاء من كلا الطرفين على المدى البعيد. (Shearer, 2003 :4)

التفاوض موضوع من موضوعات علم النفس الاجتماعي :

المقصود بالتفاوض من وجهة نظر الدارسين في مجال العلوم الاجتماعية هو تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بشأن موضوع معين، وتنتهي المفاوضة بالوصول إلى تسوية النزاع أو إبرام الاتفاق بشأن المواضيع المشتركة.

وبناء على ذلك يعتبر التفاوض فعل او عملية Process أي أنه عملية اجتماعية بين الأنا والأنا الآخر. (سلوى عبد الباقي، ٢٠٠١: ٢٢٤)

وفي هذا الصدد يؤكد قدري حفني (٢٠٠٠) على أنه لا يوجد فرد يستطيع تحقيق احتياجاته بمعزل عن الآخرين وأن الجميع في حاجة إلى الجميع ومن ثم فإننا نمارس التفاوض طيلة الوقت وطيلة الحياة.

ولو نظرنا إلى عالم البشر المحيط بنا لوجدناه عبارة عن مائدة مفاوضات لا حدود لها، الجميع يجلسون حولها وكافة الموضوعات مطروحة للتفاوض، والفرد مشارك في هذه المفاوضات شاء أم أبى، كبير أم صغير، ذكر أم أنثى، فالفرد يتفاوض مع أفراد الأسرة ومع رؤسائه ومرؤسيه ومنافسيه ومع البائعين والمشترين ، بل أنه يتفاوض أيضا مع رموز ومؤسسات كإدارة المدرسة وإدارة المرور، ومصلحة الضرائب.. إلخ. (قدري حفني، ٢٠٠٠: ٢١٨)

ونستطيع توضيح هذا المعنى من خلال وجهة نظر حامد زهران (١٩٨٤) الذي يرى أن الفرد منذ طفولته ينمو من طفل لا حول له ولا قوة إلى عضو مسئول في جماعة وفي جماعات يحتويها المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، عليه من المسئوليات الكثير وعليه أن يبذل جهدا كبيرا في سبيل التفاعل السليم مع الجماعة.

فالفرد منذ طفولته تنمو لديه القدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية الفعالة مع الآخر، وبالتالي فهـو يكتسـب الأساليب السلوكية والاجتماعية والقيم ويتعلم الأدوار الاجتماعية لتساعده على التفاعل السليم مع الجماعة. (حامد زهران، ١٩٨٤: ١٦)

ومـن هـنا يلجـأ الفرد لاستخدام الأساليب التفاوضية التي تساعده على تلبية احتياجاته وأداء أدواره الاجتماعـية بـنجاح ولكن.. من حقائق علم التفاوض السياسي أن الفرد لن يستطيع أن يحصل مـن خلال المفاوضات على أكثر مما تسمح به موازين القوى الفعلية حيث أن مهارة التفاوض ليست قوة سحرية تمكن المتفاوض من الحصول على ما يريد كاملا بمعنى أن الآخرين الذين بيدهم مصلحة لـه لـن يمنحونها طواعية ولن يستطيع الحصول عليها عنوة، وذلك لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية.

فالـتفاوض كمـا يـراه جـيمس باترسـون Patterson، (٢٠٠٢) هـو العمـل علـى إرضـاء الأطـراف الأخـرى، فهـو موقـف مـريح للطرفيـن حيث يعملان معا للحصول على النـتائج المـرجوة بمعنى اشباع حاجات الفرد وحاجات الخصم في آن واحد، فالتركيز على المصلحة المشتركة تقود في النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الشركاء في الوقف التفاوضي. (Patterson, 2002: 3)

الفصل الثاني : المنظور التاريخي للتفاوض :

قضية التفاوض قضية قديمة قدم الانسان نفسه لكنه أخذ شكلاً أكثر تحديداً أو تخصيصاً ودقة وبذلك هو وصف جديد لحقيقة قديمة.

ومـن يـنظر في تاريخ الإنسانية من بدايتها يجد نفائس كثيرة جداً تتصل بهذا الجانب اتصالا وثيقاً تتمثل في توجيه هنا.

فهـذه قصـة في القرآن قديمة قدم الوجود لأنها مرتبطة بأول نموذج بشري عاش على وجه هـذه الأرض ، وجديدة لأنها نموذج متجدد متكرر يحيا بين الناس في كل زمان ومكان ، إنها قصة ولدي آدم عليه السلام (قابيل وهابيل).

وتـتلخص مـادة التفاوض في أن هابيل كانت له أخت دميمة قبيحة المنظر ، وقابيل له أخت وضـيئة جمـيلة وكانت شريعة آدم تقضي بأن يتزوج ذكر البطن الأولى أنثى البطن الثانية للضرورة إلى التناسل البشري.

وإذن " فالأخـت الجمـيلة لهابـيل يـتزوجها كمـا تقضـي الشريعة والقبيحة من حظ قابيل لا محالـة، ولكـن قابيل سولت له نفسه أن يغير شريعته فيرفض الأخت القبيحة وأمام إصراره على ذلك سلك هابيل مبدأ التفاوض ليحقق مصلحته ويصل إلى حقه عن طريق النقاش والمفاوضة وإظهار وجه الحقيقة. (توفيق محمد سبع ، ١٩٧٣ : ٢٠٨).

يقص علينا القرآن الكريم نبأ هذين الأخوين بما يحمل ويهدف إلى علاج نفسي واجتماعي فى أسـلوب تفاوضي جذاب يعكس نوازع النفس ودوافع السلوك فيقول سبحانه " واتل عليهم نبأ ابني آدم بـالحق إذ قـربا قـربانا فتقبل من أحدهما ولم يتقبل من الآخر قال : لأقتلنك قال : إنما يتقبل الله من المتقين " (سورة المائدة ٢٧-٣١)

- التفاوض والإيمان بالله عز وجل :

ولقد عنى القرآن الكريم عناية بالغة بالحوار والمفاوضة ، وذلك في نظرنا أمر لا غرابة فيه أبداً فالتفاوض هو الطريق الأمثل للإقناع الذي ينبع من أعماق صاحبه.

وقدم لنا القرآن الكريم نماذج كثيرة من المفاهيم التي تتضمن عند استعمالها مصطلح التفاوض منها ما دار بين الله عز وجل وملائكته في موضوع خلق آدم عليه السلام : (سورة البقرة : ٣٠-٣٢) ومنها دار بين الله سبحانه وتعالي وبين إبراهيم عليه السلام عندما طلب من ربه أن يريه كيف يحي الموتى (سورة البقرة : ٢٦٠) ، ومن ذلك قصة موسى عليه السلام حين طلب من ربه أن يسمح له برؤيته. (سورة الأعراف : ١٤٣) والأمثلة كثيرة جداً في الكتاب العزيز وكلها تدل على أهمية التفاوض وخطورته.

ومن الاطلاع على هذه النماذج وأمثالها يتأكد لنا أن القرآن يعتمد اعتماداً كبيرا على أسلوب المناقشة والحوار في توضيح المواقف ، وجلاء الحقائق ، والتدرج بالحجة احتراماً لكرامة الانسان وإعلاء لشأن عقله. (الفخر الرازي : ٢٠٨)

ولقد سلك الإسلام هذا المسلك التفاوضي منذ السنوات الأولى لقيامه ، ففي معاهدة (صلح الحديبية) دارت مفاوضات بين المسلمين وقريش التي أرسلت رسلها أول الأمر إلى معسكر القيادة الإسلامية للتعرف على قوتهم ، ثم عادت وأرسلت رسلها ثانياً وثالثاً للتعرف على قوة المسلمين وقيادتهم وطال أمر المفاوضات بين وفود المسلمين ورجالات قريش وانتهت المفاوضات بحقن دماء ما يربوا على ألف وأربعمائة من المسلمين ووقف الحرب لمدة عشر سنوات ولقد أبرزت تلك المفاوضات بُعد نظر الرسول وحكمته وحنكته. (محمد الصادق عفيفي ، ١٩٨٤ : ١٦٤).

وتعتبر هذه السابقة من المبادئ الدولية التي اتخذ منها الحكام المسلمون نموذجاً يحتذى في حالة المفاوضات وإبرام معاهدات السلام مع الأعداء.

ولعل المفاوضات التي تمت بين الرسول صلى الله عليه وسلم وبين اليهود بعد انتقاله إلى المدينة المنورة تعتبر من الاتفاقيات التفاوضية التي تلزم كل واحد من الطرفين بشروط التفاوض والتي يترتب عليها أن إخلال أحد الطرفين بها يؤدي إلى إلغاء الاتفاقية وقد حدث هذا من اليهود في بعض الاتفاقيات التفاوضية التي تمت بينهم وبين الرسول صلى الله عليه وسلم.

فقد فاوض الرسول اليهود وأقرهم على دينهم وأموالهم واشترط عليه وشرط لهم إلى آخر ما جاء في بعض المفاوضات ، ولما أخذت بواعث الشر تطل برأسها في نفوس يهود بني قريظة على الرغم من معاهدتهم مع الرسول ونقضت عهدها و تفاقها التفاوضي وأقدمت على حرب المسلمين ، وأصرت على إبادتهم فلم يكن بد والأمر كذلك أن يقف الرسول منهم موقفاً حاسماً ويقرر محاربتهم امتثالاً لأمر الله تعالى " الذين عاهدت منهم ثم ينقضون عهدهم في كل مرة وهم لا يتقون فإما تثقفنهم في الحرب فشرد بهم من خلفهم لعلهم يذكرون" (سورة الأنفال: آيات ٥٦ – ٥٧).

والتاريخ يعيد نفسه فما زال المفاوض اليهودي بنفس العقلية التي كان يفاوض بها رسول الله صلى الله عليه وسلم مراوغاً لا يحترم اتفاقياته التفاوضية فمنذ أكثر من خمسين عاما وهو يراوغ الفلسطنيين والدول العربية حتى إلى وقت قريب فهذه اتفاقية أوسلو منذ أكثر من عشر سنين ولم ينفذ بندا واحدا منها بسبب المماطلة الإسرائيلية والالتواءات التفاوضية التي يعطي الوهم بالتفاوض ويظل الأمر كلام في كلام وينتهي الأمر بفشل المفاوضات الإسرائيلية الفلسطينية.

ويرى قدري حنفي (٢٠٠٠) أن الصراع بين الإسرائيليين وبين العرب هو قدرهم الآن ، ولإدارته سبل شتى لعل أبرزها سبيلين : استخدام القوة البدنية والمادية وهذا السبيل أخذ منا حظاً كبيراً إلا أن الموازين أقصد موازين القوة ليست في صالح العرب ، ولم يكن بد من إيجاد البديل وهو الانتفاضة الفلسطينية التي استطاعت أن تؤدي دوراً لا بأس به ونأمل ألا تجهض وأما السبيل الثاني : فهو التفاوض وما يندرج تحته من بناء التحالفات والجبهات وإن كان التفاوض لا يستطيع أن نحصل من خلاله على أكثر مما تسمح به موازين القوى الفعلية ، فمهارة التفاوض ليست قوة سحرية تمكن المتفاوض الماهر من الحصول على ما يريد كاملاً ، ولا في كل وقت ، ولعل حالة التفاوض المطروحة الآن أو التي من الممكن أن تطرح بين الفلسطنيين والإسرائيليين من موقع اختلال تلك الموازين تتجسد في حالة إدارة الفلسطنيين لهذا الصراع من أجل تحقيق رغباتهم التي نرجو أن تحقق (قدري حنفي ، ٢٠٠٠ : ٢١٨).

ومن خلال ما سبق نرى أن اليهود عبر تاريخهم الطويل يتصفون بخصائص نفسية وفكرية من شأنها تعويق كل موقف تفاوضي.

ولتفسير الموقف الإسرائيلي المتعنت يجب إلقاء الضوء على الأسلوب الذي يتبعه المتفاوض الإسرائيلي أثناء عقد الاتفاقات، حيث يرى كثير من الدارسين في مجال التفاوض أن المهارة التفاوضية باتت تعتمد في جزء منها على فرع سيكولوجي ناشئ يسمى بسيكلوجية التفاوض. وهذا

الفرع يعمل على تسخير كافة الميادين والمعارف السيكولوجية وذلك لدعم المهارات التفاوضية لكي يساعدنا على تدعيم القدرات التفاوضية لدى المفاوض العربي ولكن الأهم من ذلك هو اكتشاف أساليب إسرائيل التفاوضية.

ولقد أثبتت المفاوضات الطويلة بين العرب وإسرائيل أن سلوك المفاوض الإسرائيلي يتسم بالاحتيال.

والمحتال كما يعرفه القانون " بأنه كل من يتوصل إلى الاستيلاء على خيرات مملوكة للغير سواء كان ذلك بالاحتيال أو باستعمال طرق إحتيالية من شأنها إيهام الناس بوجود مشروع كاذب أو واقعة مزورة أو خلق الأمل بحصول ربح وهمي أو تسديد المبلغ الذي أخذ بطريق الاحتيال ، وإما بالتصرف في مال ثابت أو منقول ليس ملكاً له ولا له حق التصرف فيه وأما باتخاذ اسم كاذب أو صفة غير صحيحة.

ولقد كان القانون الروماني القديم يعتبر الاحتيال (استعمال الخديعة مع شخص لحمله على التنازل عن مكاسبه لمصلحة المحتال) نوعاً من المهارة التي تمارس ضد الأجنبي فالقانون الروماني لم يكن يعترف للأجنبي بأي حق.

وإذا انتقلنا إلى الاتفاقية المسماة " واي ريفر " فكانت مثالاً واضحاً على ممارسة استراتيجية الاحتيال في هذه الاتفاقية حيث كان يمارس ضغوطا حادة على المتفاوضين من خلال وجود طرف ثالث " أمريكي "، وتوصلت هذه الضغوط إلى التسليم الفلسطيني بدفع الثمن المطلوب وإلى القبول الإسرائيلي بالالتزام بتثبيت حجم التنازلات عند الحدود التي أعلنتها إسرائيل نفسها.

ولقد كان الثمن باهظاً ومحرجاً للفلسطينيين لدرجة استدعت حضور الملك حسين ومع ذلك لم ينفذ " نيتنياهو " ذلك الاتفاق ثم جاء " باراك " الذي فضل التريث والمماطلة في تنفيذ الاتفاق ، وبعد ممارسة ضغط من قبل كلينتون لإقناع الإسرائيليين بالتوقيع على الاتفاق والنتيجة كانت إصرار المفاوض الإسرائيلي على ربط بند قيام الدولة الفلسطينية بعبارة " بموافقة جميع الأطراف " وهذه العبارة معناها ربط الاتفاق بمفاوضات أخرى ومع ذلك قبل الفلسطينيون فكانت النتيجة رفض إسرائيل تطبيق أي خطوة من الاتفاق.

ولإعطاء مثال توضيحي : " أن يكون أحد الأشخاص موجوداً في قطعة أرض (بوضع اليد) ويأتي صاحب الأرض ليطالب بأرضه فيضع الشخص شروطاً للخروج من هذه الأرض ويوافق

صـــاحب الأرض ويدفـــع الثمـــن المطلوب ، ولكن الشخص يرفض المغادرة ويبدأ بفرض شروط جديـــدة مستغلاً تورط صاحب الأرض بدفع الثمن وعدم قابلية استرداده ، فإذا ما قبل الشروط الجديدة راح المحـــتال يفـــرض شروطاً أخرى وهكذا دواليك. وهذا نموذج لاستراتيجية الاحتيال الذي تمارسه إسرائيل من خلال مفاوضتها مع العرب والذي يتبلور في النقاط التالية :

- إن شـــروط إســـرائيل المعلـــنة ليســـت حقـــيقة وإنمـــا هي فخ لاستدراج المفاوض العربي فـــإذا مـــا قـــبل بهـــا علـــى الـــرغم مـــن قســـاوتها وعدوانيتها فإنه لن يحصل سوى على مشـــروع مفاوضـــات جديـــدة ويـــبدو ذلك جلياً في المسار التفاوضي الفلسطيني في مداخله المتعددة.
- تســـعى إســـرائيل علـــى وضـــعية الساعية للسلام وذلك من خلال وضعها لشروط غاية في الإحراج للمفاوض العربي فإذا قبلها فإن شروطاً أكثر إحراجاً في انتظاره.
- دور الولايـــات المتحدة كطرف ثالث ليس حياديا ، حيث أنه خاضع لأي إشارة من المفاوض الإسرائيلي مما يعتبر موقفاً غير عادل.
- تملـــك إســـرائيل قدرة إعلامية مسيطرة وتوظفها في إقناع الرأي العام العالمي للحصول على موافقته ودعمه لها بالاستمرار.
- مـــن الصعب إيجاد منافس لقدرة إسرائيل على تمثيل الأدوار الاحتيالية ويبدو ذلك واضحاً في تنصـــل " نيتنـــياهو " من بنود واي ريفر بحجة معارضة الرأي العام الاسرائيلي (وهذا معناه منـــتهى الديمقراطية التي يجب ألا تغضب أحدا .... ؟؟) ومن ثم جاء من بعده " باراك " ليعد بعرض أية نتائج للمفاوضات على الاستفتاء العام تأكيداً لهذه الديمقراطية.
- عندما نتكلم عن إسرائيل فإننا لا نتكلم عن طموح مرضي فقط بل عن جنون العظمة (بارانويا) غير محدود ومكرس فقط في الأدبيات الإسرائيلية.
- مهـــارة اســـتخدام الأطـــراف ، حيث تتجسد هذه المهارة الإسرائيلية هنا في فصل المسارات العربية والاستفراد بكل طرف عربي على حده بعد تجريده من أعماقه الاستراتيجية.
- الخـــوف مـــن المســـتقبل وهـــو عنصر واضح في السلوك الإسرائيلي حيث تسعى الولايات المـــتحدة جـــاهدة لخفض انفاقها المخصص ، وحيث أن السلام يعتبر مخرجاً لتخليص أمريكا

من التزاماتها المالية تجاه إسرائيل وهذا يثير الرعب لدى إسرائيل من المستقبل وهو يدفعها للسؤال التالي :

"ماذا لو حدث تناقض بين المصالح الأمريكية والإسرائيلية "

وهـذا يشكل تشخيصاً سيكولوجيا لا يقبل الشك باعتماد إسرائيل على مبادئ الاحتيال بجرأتها ووقاحـتها وعليه فإن إسرائيل هي النموذج المعاصر الفاضح للقانون الروماني الذي ينزع عن الآخر أي حـق ويعتبر الاحتيال عليه احتيالاً جائزاً وليس جرماً. (المركز العربي للدراسات المستقبلية، ص ٥)

كمـا يشـير محمد حسنين هيكل إلى أن غلبة الروح الظالمة للمتفاوض الإسرائيلي والمتغافلة عن حقوق الآخرين وراء فشل محاولات إقرار جو من الهدوء والسلام في المفاوضات التي تمت بين الفلسـطينيين وإسـرائيل حتى بعد تدخل الوسيط الأمريكي وبعد جهود مضنية من المفاوض المصري والعربي. (محمد حسنين هيكل ، ٢٠٠٠ : ٢٣٧).

الفصل الثالث : استراتيجيات التفاوض Negotiation strategies

تمـثل استراتيجيات التفاوض الخطط التي يستخدمها المفاوض أثناء العملية التفاوضية ، حيث يحـتاج المفـاوض إلـى اسـتراتيجية وتكتـيكات محددة تساعده في الوصول إلى تحقيق الأهداف، فالاسـتراتيجيات هـي الخطـط المرشدة للتصرفات الصادرة من المفاوض أثناء عملية التفاوض. أما المقصـود بالتكتـيكات فهـي عـبارة عـن العناصر الجزئية والخطوات التفصيلية التي تبني عليها الاستراتيجية.

ويمكن تصنيف استراتيجيات التفاوض كما يلي :

يـرى كنـيدي (Kennedy١٩٨٧) أن أهـم الاسـتراتيجيات الممكن استخدامها في عملية التفاوض ما يلي :

أولاً : الاستراتيجية الهجومية

تهـدف هـذه الاسـتراتيجية إلـى محاولة الحصول على أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احـتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر ، ويتخذ المفاوض من خلال هذه الاستراتيجية موقف الهجوم

ممـا يعكـس إصـراره في الحصول على أفضل المزايا ، ومن ثم يتسم سلوك المتفاوض بالتشدد والتصـلب والعـناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات للطرف الآخر مع التلميح بالقوة والتهديد بالمقاطعة وعدم التفاوض واستمرار الضغط لإجبار الطرف الآخر على القبول.

وهناك عدد من السلوكيات يقوم بها هذا المتفاوض ليحقق أهدافه منها :

- السيطرة قدر الإمكان على ترتيبات المفاوضات (اختيار الزمان والمكان وزمان كل جلسة)
- محاولة دفع الطرف الآخر ليقدم عروضه
- الاستفادة من الدلائل والوثائق في تدعيم مركزة لكي يدعم ما يقوله بالوثائق.
- العمـل علـى تحويل بؤرة الاهتمام إلى نقاط القوة في العرض الذي يقدمه (خاصة أثناء الرد على أسئلة الطرف الآخر)
- طرح الأسئلة التي تساعد على كشف نقاط الضعف في مركز الطرف الآخر.

ثانياً : استراتيجية القبول أو الرفض

يسـتخدم المتفاوض من خلال استراتيجية " إما القبول وإما الرفض " بالكلمات التالية " هذا ما أعرضه عليك فإن لم تكن تريد هذا الحل على هذا الأساس فلتنس الأمر كله ".

وعلى الطرف الآخر أن يتخذ بعض الخطوات لمواجهة هذا الموقف الصعب مثل :

- مواصـلة الكـلام وتجاهل الإنذار ، فإذا لم يعلق المتفاوض ، فهذا دليل على أنه لم يكن جادا فيما يقوله.
- الدراسـة الجـيدة للبدائل فإن وجد أن هناك بدائل أفضل من الحل الذي قدمه المتفاوض فليقل " هو الـرفض ، اتصـل بي إذا غيرت رأيك " ، حيث أن هذا الرد يحفز على المزيد من التغير والتفهم لمراجعة الموقف ومناقشته مرة أخرى.
- اخـتراع مـنافس ، وذلـك من خلال إدعاء أن هناك منافساً سيقدم له الحلول بشكل أفضل لتحقيق مصـالحه حيـث أن هذا الادعاء يمكن أن يساعد في تحديد مدى جدية المتفاوض في الانذار الذي وجهه.
- إنهاء التفاوض والانصراف منه تجنباً لصفقة سيئة أفضل من البقاء والتورط فيها.

ثالثاً : المتفاوض المتشدد / الطيب

تعتبر استراتيجية المتفاوض المتشدد / الطيب من الاستراتيجيات التفاوضية الجيدة في التطبيق العملي إذا ما أحسن تطبيقها حيث تتلخص في قيام المتفاوض بهجوم عنيف في بداية التفاوض، وقد يلجأ في هجومه إلى التهديد أو التلويح به، ثم يتبع ذلك مباشرة دور الشخص الطيب من خلال عرض شئ وسط أو معتدل أو تقديم بعض الوعود لمعالجة المشكلة التي أثارها من خلال الهجوم.

لكن يرى البعض أن لهذه الاستراتيجية بعض المساوئ من أهمها أن هجوم المتفاوض في البداية قد يستثير غضب الطرف الآخر، كما أن اتباع أسلوب الشخص الطيب بعد الهجوم مباشرة قد يشجع الطرف الآخر على الإصرار على موقفه.

رابعاً : الاستراتيجية الدفاعية Deffensive strategy

يقوم المتفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده بهدف تقليل حجم التنازلات المطلوبة أو الرغبة في الحصول على تنازلات أكبر من جانب الطرف الآخر.

ويلجأ المتفاوض إلى هذه الطريقة عندما يكون في موقف ضعيف أو في حالة تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن ، ولانجاح هذه الاستراتيجية عليه أن يقدم المبررات الكافية والمقنعة باستخدام الحقائق والأرقام والتدرج أثناء الدفاع مع القدرة على ضبط الأعصاب وتحمل أي سخرية عند رفض مقترحاته.

استراتيجية الحدود المغلقة Off – Limits

من خلال هذه الاستراتيجية يسعى المتفاوض إلى إثارة الانتباه وتركيز الاهتمام على بعض العناصر الفرعية المتعلقة بالقضية بأنها غير قابلة للتفاوض أو المناقشة ، وعند المحاولة للحديث عن هذه القضايا فإن الإجابة تكون ممثلة في الرفض الصريح ، وبالتالي نجد الطرف الآخر يصر على التفاوض على تلك العناصر (الحدود المغلقة) من خلال تقديم تنازلات أو إغراءات للتفاوض على الحدود المغلقة. والاحتمالات القائمة في هذا الموقف تتوقف على ميزان القوة بين الطرفين.

خامساً : استراتيجية هدف عالي/ هدف منخفض Aim high / aim Low

فــي ظــل هــذه الاستراتيجية يحاول المتفاوض الضغط على الطرف الآخر ليدفعه إلى تقديم التنازلات الكبيرة حتى يكاد يقترب من الأوضاع المثالية Ideal Positions.

حيــث يبدأ المتفاوض بطلب كبير ربما يفوق التوقعات وعندئذ يواجه الطرف الآخر بصعوبة الموقــف التــي قــد تؤدي به أما إلى التهديد بالانسحاب من التفاوض أو العمل على التكيف معه من خلال السعي إلى تعديل المطالب لتصل إلى الحدود المعقولة التي تسمح باستمرار ونجاح التفاوض. (Kennedy et al. 1987 , 180 : 183)

سادساً : استراتيجية فائز / فائز أو يكسب / يكسب Win / Win

تؤكــد هذه الاستراتيجية على تحقيق مصالح طرفي التفاوض بأفضل صورة من خلال العمل علــى تحديــد وحــل المشكلات ، وهذا يعني أن المتفاوض يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة مع إتاحة الفرصة للطرف الآخر حتى يعرض قضيته ويحقق أهدافه أيضاً.

ويــرى البعض أن معظم الأفراد يدخلون المفاوضات لخدمة مصالحهم الشخصية فقط ولا شئ فــي ذلــك مــا دامــت النتــيجة النهائــية ستكون تبادلا للمنفعة المشتركة ، ولكن يرى واضعوا هذه الاســتراتيجية أنــه علــى المتفاوض من خلال هذه الاستراتيجية أن يحرص أولاً وأخيراً على حماية مصــالحه فــإذا كان من الواضح تماماً أن الطرف الآخر يركز فقط على الحصول على أفضل صفقة ممكنة فإن هذا يوجب على المتفاوض أن يتصرف بالمثل.

ولهــذا فــإن هذه الاستراتيجية تكون مناسبة إذا كان الطرفان مستعدين للعمل معاً على أساس من الثقة المتبادلة فإن مدخل فائز / فائز يعتبر الأسلوب الأمثل لهما.

- **استراتيجية الشرطي الطيب**

إن المــتفاوض الذي يطبق هذه الاستراتيجية يفترض أن مصلحة الطرف الآخر هي مصلحته ويســتغل كــل الفــرص المتاحة ليقنعه بهذا الافتراض. كما أنه لن يهاجم موقف الطرف الآخر ولن يختلف معه في الرأي ولكنه يتجاهل ببساطة كل الحقائق التي توضع على مائدة المفاوضات.

هــنا يجب على الطرف الآخر أن يجبره على التركيز على الحقائق ويقطع عليه الطريق حين يــدرك غايته وإلا يقع فريسة لتوسلاته حيث أن المتفاوض الذي يستخدم هذه الاستراتيجية " يقسم أنك

قــد حصــلت علــى أفضل الطرق لتحقيق مصالحك الشخصية ". (جورج فولر ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٠ : ١٠٠ - ١٠٢)

الفصل الرابع : أنماط التفاوض Negotiation Styles

هــناك أنماطــاً مختلفة لشخصية المفاوضين وكل نمط له خصائصه المميزة وانعكاساته على ســلوك صاحب الشخصية وبالتالي فهو يحتاج إلى طريقة ملائمة للتفاوض معه. حتى لا يحدث صدام أو خلافــات تؤثــر بالســلب علــى عملية التفاوض حيث أنه إذا توافرت للمتفاوض المعرفة الكافية بخصــائص نمــط شخصية الطرف الآخر فسوف يساعده ذلك - إلى حد كبير- في التعامل والتعاون معه بنجاح وذلك من خلال اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معه.

وســوف نتطرق إلى التعرف على بعض الأنماط الخاصة بشخصية المتفاوضين من خلال ما أورده روجرز فولكيما Volkema (١٩٩٩) في كتابه عن التفاوض.

أولاً : النمط التنافسي The Competing Style

هــذا الــنمط مــن المتفاوضــين يحــاول الحصول على أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احــتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر فهو يرغب في تحقيق أهدافه حتى ولو على حساب الآخرين ولهذا يتسم سلوكه بما يلي :

- التصلب والإصرار للحصول على ما يريد.
- تحقيق أكبر قدر من المكاسب حتى ولو على حساب الطرف الآخر.
- استخدام الصوت المرتفع للتأثير على سير المفاوضات لصالحه.
- استخدام الوثائق والمعلومات كدليل لتدعيم مركزه ولإقناع الطرف الآخر بوجهة نظره.
- محاولة طرح الأسئلة التي تساعده على كشف نقاط الضعف لدى الطرف الآخر.

ثانياً : النمط التكيفي Accommodating style

يعتــبر هــذا الــنمط عكس النمط التنافسي فهو منفتح على الآخرين يميل إلى تأكيد الصداقة والمــودة ولــذا فهو يهتم بالعلاقات الاجتماعية وتكون دائماً لها الأولوية في سير المفاوضات ، ويتسم سلوكه بما يلي :

- الاهتمام برغبات الطرف الآخر أكثر من اهتمامه بنفسه.
- إعطـاؤه قدراً كبيرا من الأهمية لمقترحات الطرف الآخر حتى ولو أدى ذلك إلى التنازل عن جزء من مطالبة الشخصية من أجل تحقيق علاقة طيبة مع الآخرين.
- إرضاء الطرف الآخر من خلال تركيز الاهتمام على مقترحاته والعمل على تحقيقها.
- عدم إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم فهو إنسان يتسم بالحساسية المفرطة.
- الاهـتمام والتركـيز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف حيث يكون شعاره " التفاوض على الممكن وليس المستحيل ".

ثالثاً : النمط التعاوني The Collaborating style

يعمـل المتفاوض المتعاون على اكتشاف اهتمامات الطرف الآخر بهدف تحقيق المصالح المتبادلة لكلا الطرفين وذلك من خلال السلوكيات التالية :

- التركيز والاهتمام بمصالح الطرف الآخر.
- محاولـة البحـث عـن الحلـول الإبداعية التي تعمل على تحقيق مصالح طرفي التفاوض بأفضل صورة ممكنة.
- الإنصات الجيد للطرف الآخر قبل أن يدلي بوجهة نظره في موضوع النقاش.
- إعطـاء أهمـية كبيرة لبناء الثقة المتبادلة بينه وبين الطرف الآخر على اعتبار أنها خطوة أساسية لتبادل المنافع المشتركة فيما بعد.

النمط التجنبي Avoiding style

يتسـم هـذا الـنوع من المتفاوضين بالقلق وعدم الثقة بالنفس ، حيث أنه يتجنب الدخول في المناقشات الخاصة بالموضوعات التي تهم الطرف الآخر ، ويبدو ذلك من خلال السلوكيات التالية :

- الخوف من الدخول في مناقشات مع المتفاوضين المتشددين.
- يجد صعوبة في مناقشة المواقف التي تتسم بالجدل الكثير.
- تجنب الدخول في المفاوضات التي تثير قدراً كبيراً من التوتر.
- تجنب الدخول في المناقشات ذات النهايات المفتوحة.
- تفضيل الانسحاب من المفاوضات ذات المواقف الصعبة.

النمط التوفيقي The Compromising style

يسعى المتفاوض التوفيقي لتحقيق قدر من مصالحه الشخصية بمعنى التوصل إلى حلول وسط للمشكلة المتنازع عليها ، وتتبلور صورة هذا النمط من خلال السلوكيات التالية :

- التنازل عن تحقيق جزء من مصالحه الخاصة
- تقدير ظروف الطرف الآخر والاستجابة لها من خلال التنازل عن شئ مقابل تحقيق شئ أخر.
- تبني موقفاً وسطاً.
- تبني استراتيجية الأخذ والعطاء.
- الميل إلى تحليل الأمور خاصة نقاط الاختلاف بين أطراف التفاوض.

(Volkema , 1999 : 60 – 64)

أعطـــى جيمس باترسون (Patterson 2002) تصوراً لأنماط المتفاوضين تبعاً لمتغيري التوكيدية والانفعالية كما يظهر في الشكل رقم (٢)

الأنماط الشخصية للمفاوضين

Negotiator Personality types

Emotion	Low Assertiveness	High Assertiveness
Low	Analytical المحلل	Pragmatic العملي
High	Amiable الودود	Extrovert المنبسط

Assertiveness

شكل (٢)

١) المفاوض المحلل The Analytical Negotiator

- يجد صعوبة في الوصول إلى القرارات حيث يبدو له أن معلوماته غير كافية ومن ثم فهو بطئ في اتخاذ القرارات.

- لا يهتم كثيراً بالتركيز على المشاعر والعواطف
- يتسم بدرجة قليلة من التوكيدية
- يستطيع أن يعمل بكفاءة في المجالات الهندسية وأعمال التجارة والمحاسبة
- يهتم بالتفكير في مضمون السؤال ودلالته قبل الاجابة عليه.
- يتسم تفكيره بالتناسق والموضوعية حيث يميل دائماً إلى تحليل الأمور باستخدام تفاصيل كثيرة.

٢) المفاوض المحبوب (الودود) The Amiable Negotiator

- يركز دائماً على المشاعر والانفعالات.
- ذو مشاعر فياضة ولا يتسم بدرجة عالية من التوكيدية.
- يهتم بتنمية العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- لا يميل إلى إيذاء الآخرين.
- يتجنب الدخول في المنازعات مع الأطراف الأخرى قدر الإمكان فهو دائماً يجنح للسلام.
- يتسم بالصبر والإخلاص في العمل.
- شعاره هو " دعونا نبقى الحال على ما هو عليه "

من نقاط ضعفه أنه :

- يتسم بالحساسية الشديدة والانفعالية.
- يعطي أهمية كبيرة لتنمية العلاقات الاجتماعية فيحافظ عليها.

٣) المفاوض المنبسط The Extrovert Negotiator

- يتسم بالتوكيدية وبالمشاعر والعاطفية فهو شخص ودود وينمي صداقات كثيرة.
- لا يهتم بمعرفة التفاصيل أثناء التفاوض وإذا طلب منه ذلك لا يستطيع أداء هذه المهمة بنجاح.
- شعاره " ثق بي تنجح "
- نشيط ومتحمس لأداء الأعمال بسرعة ويمكنه تحفيز الآخرين
- يحقق النجاح في الوظائف التي تتطلب المهارات الاجتماعية كالمبيعات والتسويق أو العلاقات العامة
- يتخذ قراراته بسرعة.
- يناقش القضايا بصراحة واضحة وثقة بالنفس ترنو إلى التوكيدية العالية.

٤) المفاوض العملي Pragmatic Negotiator

شخصـــية ذات كفـــاءة عالـــية في أداء الأعمال ويتسم بالتوكيدية العالية ولا يهتم كثيراً بالمشاعر العاطفية.

- يركز على الأهداف الهامة.
- يعمـــل بجديـــة ونشـــاط فهـــو حريص على عدم إضاعة الوقت في الأعمال غير الهامة مثل المكالمات الهاتفية غير الضرورية.
- يفضل الاشتراك في المسابقات الرياضية من منطلق حبه للتنافس.
- يفضل استخدام الأجهزة المبرمجة
- يستطيع تقلد المناصب الإدارية المرموقة بسبب قدرته على تحقيق النتائج المرجوه.
- يتسم بثقة عالية في النفس.
- يركز في المفاوضات على الأهداف والنتائج فهو يستثمر الوقت بكفاءة عالية.

طريقة التعامل مع الأنماط المختلفة للمتفاوضين :

يرى جيمس باترسون (Patterson 2002) أن كل نمط يفضل التفاوض مع النمط المماثل لـــه في الصفات والاهتمامات ، فالمتفاوضين الذين يشتركون في بعض الصفات المتماثلة يقعون على نفـــس المحـــور فـــي المربع السابق الذكر (شكل ٢) ويتم التفاوض معهم بأقل قدر من الخلافات ومن هـــؤلاء الثنائيات النمط التحليلي / العملي ، النمط المنبسط / العملي، النمط المنبسط / الودود ، النمط التحليلي / الودود.

كمـــا يعتقد أن المتفاوض الناجح هو الذي يدرك خصائص نمط الطرف الآخر ويلعب دور أو يـــتقمص الشخصية الضرورية للتعامل معها بنجاح حيث أن النمط المنبسط لا يتفق مع التحليلي الذي يفضـــل مناقشـــة جمـــيع التفصيلات بدقة متناهية قبل اتخاذ أي قرار بينما يرى المنبسط بعدم جدوى إضاعة الوقت في هذا الموضوع.

كذلـــك الـــنمط الودود لا يتسق مع العملي الذي يشعر بأن المفاوض الودود متساهل أكثر من اللازم وفي نفس الوقت يشعر الودود بالضغط الشديد والمتواصل من جانب العملي للتوصل إلى قرار سريع. (Patterson , 2002 : 1- 4)

الفصل الخامس : استراتيجية تنمية المهارات التفاوضية

نكتـب في بحث حيوي في حياتنا المعاصرة ألا وهو التفاوض لما له من أهمية بالغة باعتباره وسـيلة من أهم وسائل التفاهم للوصول إلى الهدف المنشود وحيث يمكن تحقيق فوائد كثيرة إذا امتلك المفاوض أدواته وهو يفاوض الآخرين.

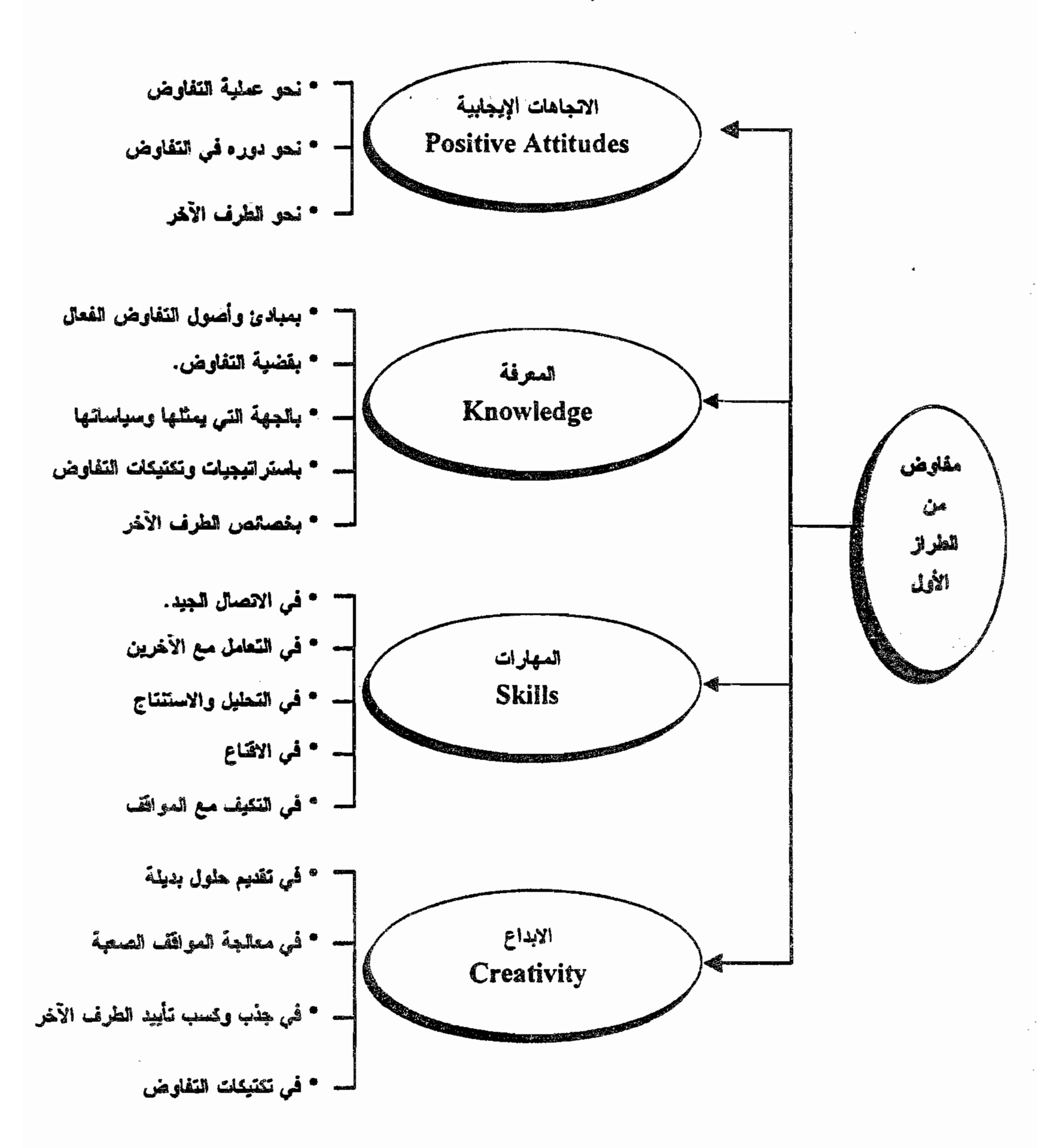
والـتفاوض وفـق أسس منهجية نافذة من الخير للجميع ، فالتفاوض المنهجي مفيد في إيصال الفكـر للآخـر ومفـيد أيضاً في تدريب المتفاوض نفسه إذ أنه يرتقي بطريقته في التفكير وفي الأداء ويعلمـه ضـبط الـنفس ويقـوي لديه ملكة المحاكاة والتفكير المتزن مما يجعله مقبولاً من الآخرين. (قدري حفني ، ٢٠٠٠)

ولا شك أن هناك الكثير منا يسعى ليكون من المتفاوضين المتميزين في مجال التفاوض ولكن الطـريق إلـى التمـيز يتطلـب مقومـات متعددة لا بد من معرفتها والتحقق من توافرها سواء على المستوى السلوكي أو المهاري أو المعرفي.

وسـوف نقدم في هذا الفصل بروفيلا تصويرياً للمتفاوض من الطراز الأول كما هو مبين بالشكل رقم (٣) ثـم نعرض لمناقشة اتجاهات المتفاوض ومهاراته المعرفية لمواجهة المشكلات والسلوك التوكيدي وقدرات المفاوض الابداعية.

شكل رقم (٣)

بروفيل تصويري للمفاوض من الطرز الأول



(تخطيط مقتبس من ثابت عبد الرحمن إدريس ، ٢٠٠١ : ٦٤)

أولاً : تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التفاوض :

لقد نالت الاتجاهات قدراً كبيراً من الاهتمام والبحث من جانب علماء النفس والباحثين في العلوم الإدارية وذلك لارتباطها المباشر بسلوك الإنسان.

فالاتجاهات متغلغلة في حياتنا وتؤثر على ممارستنا اليومية حيث أنها تعتبر من المحددات الأساسية للسلوك لأنهما ذات علاقة تفاعلية مع الإدراك والشخصية والتفاعلية كما أنها تساعد على تفسير وتفهم سلوك الفرد.

والاتجاهات هي حالة عقلية وعاطفية من الاستعدادات وتؤثر على استجابة الفرد للناس والأشياء والمواقف. لتفق علماء النفس على وجود ثلاث مكونات للاتجاهات وهي :

١) **المكون المعرفي Cognitive**: يتعلق المكون المعرفي أو الادراكي بالاعتقادات والأراء التي تبدو من خلال تعبيرات الفرد عن موضوع الاتجاهات.

٢) **المكون الانفعالي العاطفي Affective**: يتعلق بالمشاعر والعواطف التي يتم التعبير عنها بمعنى أنه يشير إلى الحالات الشعورية الذاتية أو المزاجية للفرد تجاه الشئ أو الفرد.

٣) **المكون السلوكي Behavioral**: وهو يشير إلى العمليات الجسمية والفعلية التي تُعد الفرد للتصرف بطريقة معينة بمعنى أنه يعكس النزعات السلوكية للفرد تجاه الأشياء والأفراد (سلوى عبد الباقي ، ٢٠٠١ : ١٤٣ ، ١٤٤).

ويؤكد البعض أن المتفاوض المتميز يجب أن تتوافر لديه الاتجاهات الإيجابية نحو عملية التفاوض كأسلوب لحل المشكلات وفض المنازعات والخلافات ، وهذا يعني أن يكون لدى الفرد حب أو اتجاه إيجابي نحو التفاوض كنشاط إنساني مفيد وهادف وليس مجرد نوع من المراوغة والخداع.

هذا بالإضافة إلى أن المتفاوض الفعال هو الذي يحمل اتجاهات إيجابية نحو دوره في عملية التفاوض ومن ثم يقتنع بهذا الدور ويبذل كل جهد من خلال سلوكياته التفاوضية بما يساهم في تحقيق هذا الدور ومقابلة توقعات الآخرين نحوه.

ومن هنا تبرز أهمية تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العملية التفاوضية لما لها دور أساسي وهام في نجاح التفاوض مع الآخرين.

فالفـرد ذو الاتجاهـات الإيجابـية نحـو الـتفاوض كأسلوب أمثل لحل المشكلات وفض المـنازعات ونحـو الـدور المتوقع منه في فريق التفاوض. هذا الفرد لا يشعر بالملل أو عدم جدوى مسـاهمته فـي العملية التفاوضية أو فقدان الحماس والمثابرة لتحقيق الأهداف من التفاوض مهما كان الطريق شاقاً وطويلاً.

كذلـك لا يوجـد نجاح لأي نوع من التفاوض دون أن يكون لدى المتفاوض اتجاهات إيجابية نحـو الطـرف الآخـر لأن الاتجاهات السلبية تنعكس بطريقة مقصودة أو غير مقصودة على سلوك المـتفاوض مع الطرف الآخر مما يؤثر بالسلب على نجاح العملية التفاوضية. (هاري ميللز ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٣ : ١١٠ – ١١٢)

ثانياً : الحاجة إلى المعلومات (المعرفة)

المعلومـات مهمـة لتغطـية جوانـب متـنوعة لتحديد أهداف وخطة الطرف الآخر قبل بدء المفاوضات الأمر الذي يعني الحصول على معلومات قيمة تدعم مركز المتفاوض.

ولكـن الأهم هي الحاجة إلى الحصول على معلومات عند الجلوس على مائدة المفاوضات لها ميزة مزدوجة.

أولاً : تكسـب المـتفاوض القـدرة علـى تقيـيم مـدى صحة موقف الطرف الآخر وهناك حاجة لا تقـل أهمـية وهـي الحاجـة إلى مراجعة هذه المعلومات من حيث تأثيرها على العناصر الفردية لمركز المتفاوض.

ثانـياً : تمكـن المتفاوض من تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف وهذا يساعد على تحديد النقاط التي يمكـن الاتفـاق عليها والتي يمكن مقايضتها بالعناصر التي يعترض عليها الطرف الآخر كما تسـاعد أيضـاً علـى ادخال تعديلات على الموقف التفاوضي وبالتالي تؤدي إلى التغلب على العقبات التي تحول دون التوصل إلى اتفاق.

فالمتفاوض يكون في وضع أفضل لاتخاذ قرارات فعالة إذا ما تمكن من معرفة أنواع الخبرات والقـدرات والخصـائص العقلـية للطـرف الآخر من سياق سلوكياته وأدائه الذي يدير دفة الموقف التفاوضي لتحقيق مكاسب للطرفين.

ولا شك أن مقدرة المتفاوض على فهم وملاحظة الفروق الفردية وفهم العلاقات وكيفية تأثيرها يعطي المتفاوض قدرة على التنبؤ بالسلوك الذي سيصدر من الطرف الآخر مما ييسر إدارة النشاط التفاوضي. (جورج فولر، ترجمة عربية ٢٠٠٠ ، ٨٦)

ثالثاً : أسلوب حل المشكلة Problem – solving Approach

يعتبر أسلوب حل المشكلة من المداخل الفعالة للتفاوض حيث يعتمد على تحديد المشكلة أو القضية المتنازع بشأنها وتشخيصها جيدا وتحديد الأهداف أو الحلول المرغوبة مع مراعاة المصالح والاهتمامات المشتركة والاعتماد على إجراء المناقشات مع أطراف التفاوض لاختيار البدائل التي ترضي جميع الأطراف.

وأسلوب حل المشكلة من المنظور السلوكي هو عملية مساعدة تهدف إلى تمكين الفرد من أن يتعامل بكفاءة أكبر مع المشكلات الموقفية. ويشير معروس الشناوي ومحمد عبد الرحمن (١٩٩٨) إلى أن الفرد من خلال هذه الطريقة يتعلم كيف يصوغ المشكلة على النحو الذي يساعد على حلها لأن الفهم الخاطئ للمشكلة ووضعها غير المنطقي يمثل جزء كبير من المشكلة. ويتكون أسلوب حل المشكلة من عدة مراحل منها :

مرحلة التوجيه العام : تهدف هذه المرحلة إلى تنمية ميل قوى لدى الفرد لتقبل الواقع حيث أن المشكلات ما هي إلا جزءاً عادياً من الحياة.

كما تهدف أيضاً إلى كبح الميل للاستجابة سواء بالاندفاع التلقائي أو التقاعس عن القيام بشئ وبالتالي ينظر الفرد إلى المشكلة على أنها حقيقة وموقف يجب مواجهته بوضوح ونشاط.

مرحلة تحديد وصياغة المشكلة :

حيث يتم تحديد عناصر الموقف إجرائياً وبطريقة ملائمة للتعرف على الأهداف الأساسية.

وهي تعني تحديد المشكلة وصياغتها وتحليلها إلى عناصر محددة تؤدي إلى اختيار أهداف لحل الموقف ومن ثم يستطيع الفرد تحديد أهدافه الأساسية والقضايا والصراعات.

مرحلة توليد البدائل :

تعتمد هذه المرحلة على أسلوب القدح الذهني Brain-storming بمعنى أعداد قائمة بالحلول الممكنة المناسبة للموقف الخاص بالمشكلة.

مرحلة اتخاذ القرار :

هي مرحلة تقويم البدائل ويتم ذلك من خلال النظر إلى النتائج القريبة والبعيدة المدى مع الأخذ في الاعتبار النتائج الشخصية والاجتماعية أما مرحلة التحقق فهي المرحلة الخاصة بتقييم واستعراض النتائج الفعالة للمشكلة. (محروس الشناوي ومحمد عبد الرحمن، ١٩٩٨: ٢٣١ - ٢٣٢)

ويشير ثابت إدريس (٢٠٠١ : ٦٥) أن اتباع هذا المدخل من جانب المتفاوض ليس أمراً سهلاً وإنما يتطلب مهارات معينة وهناك خطوات يجب اتباعها عند تبني هذا الأسلوب في التفاوض منها :

- التحرك ببطء وذلك لأن التحرك السريع أو المندفع من جانب المتفاوض قد يؤدي إلى تقديم تنازلات أو طلبا لمزيد من التنازلات مما يثير الشك لدى الطرف الآخر.
- محاولة بناء الثقة دون المغالاة في ذلك بدرجة ملحوظة بمعنى بناء الثقة تدريجياً من خلال خلق جو من الصداقة والاستماع إلى أراء الطرف الآخر مع إظهار الاهتمام بما يقول.
- تحديد الاهتمامات والمصالح المشتركة بوضوح
- الفصل بين المسائل التي يمكن تحقيقها والتعاون فيها والأخرى التي تحتاج إلى مساومة.
- مناقشة الاختلافات والفروق بين الأوضاع التفاوضية وفقاً لأولوية أهميتها.
- البدء بالجوانب الرئيسية والهامة إلى تحتاج إلى تعاون مشترك على أن يراعي المتفاوض ما يلي :
  - التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول
  - اقتراح العديد من البدائل
  - اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين

كما يؤكد هاري ميلز (٢٠٠٣) على أن المتفاوض الناجح يتميز بمهاراته في تحليل الأحداث والمواقف تلك المهارات تعتمد على ربط الأحداث ببعضها البعض مع تحديد الاختلافات أو العلاقات المحتملة.

كما أن المتفاوض الفعال يجب أن تتوفر لديه مهارات الاستنتاج من المعلومات المتاحة والتي تبدو واضحة في سلوكيات الطرف الآخر (التصرفات اللفظية وغير اللفظية) إذ من الممكن ان تشير إلى ضرورة تقديم تنازلات منذ البداية فهنا يجب على المتفاوض أن يقوم بالدراسة والتحليل بين العديد من الأهداف والتنازلات، فهو يحتاج إلى نظرة تحليلية للموقف من خلال البحث عن إجابات للتساؤلات التالية :

- ما هي القضية الأساسية ؟ وما هي القضايا الجانبية.
- ما هو الهدف الأساسي من العملية التفاوضية.
- إلى أي مدى يمكن إجراء مقايضة بين الهدف الأساسي والقضايا الجانبية.
- ما هي أفضل التكتيكات لتحقيق الأهداف.
- ما هي الاستراتيجية التي سوف يلجأ إليها الطرف الآخر.
- كيف نحمي أنفسنا من استراتيجيات الطرف الآخر.
- ما هي نوعية المعلومات التي نحتاج إليها لكي تدعم موقفنا.

(هاري ميلز ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٣: ١٦٨)

طريقة حل المشكلة كأسلوب تفاوضي داخل الأسرة:

سبق أن أشرنا إلى أننا نمارس التفاوض في كل شأن من شئون حياتنا في المنزل والعمل فهو جزء نسيج العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بعضهم البعض ففي الأسرة نجد أن هناك كثير من المواقف التي يجد فيها الزوجان أن لكل منهما رغبات واحتياجات لا تتفق مع ما يريده الطرف الآخر وتواجه الحياة الزوجية أزمات حادة. هنا يشير علاء الدين كفافي (١٩٩٩) إلى أهمية ترقيه مهارة حل المشكلة بحيث يمكن أن نستخدمها لنتعلم كيف نصوغ المشكلة على النحو الذي يساعد على حلها لأن الفهم الخاطئ للمشكلة ووضعها غير المنطقي يمثل جزء كبير من المشكلة.

حيث أن تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم من شأنه أن يساعد على مواجهة المشكلة الحالية كما يساعد الأسرة أيضاً على مواجهة أي مشكلة أخرى يمكن أن تعترض سبيلها فيما بعد وذلك من منطلق توظيف الإمكانيات الابتكارية لأفراد الأسرة لحل المشكلات بأنفسهم وأيضاً تعويدهم على الاستقلال والاعتماد على الذات في تحديد أبعاد المشكلة ووضعها في إطارها الصحيح.

ولقد قدم المعالج السلوكي حديثاً فكرة تدريب الأسرة لتبني استراتيجية حل المشكلة من خلال الخطوات التالية :

١) مرحلة التوجه العام: وفيها تنظر الأسرة إلى المشكلة الحالية وإلى المشكلات عموماً على أنها ملمح عادي من حياة الناس وعليه ان تفكر موضوعياً في أبعاد المشكلة وفي التقويم الحقيقي لإمكانياتها بدلاً من الانشغال الانفعالي بوجود مشكلة.

٢) مـرحلة تحديـد المشكلة وصياغتها: في هذه الخطوة تحاول الأسرة صياغة المشكلة على النحو الـذي يسـاعد على حلها أي ترجمة الأحاسيس المجردة من وجود المشكلة إلى جمل وصياغات لغوية.

٣) مـرحلة توليد البدائل : تعتمد هذه المرحلة على أسلوب القدح الذهني Brain-Storming حيث يطلب المعالج من أفراد الأسرة توليد أكبر عدد ممكن من الحلول المقترحة للمشكلة بقدر ما يتسع خيالهم وأفكارهم والكم هنا مقدم على الكيف بمعنى تأجيل تقويم الأفكار المقدمة.

٤) مـرحلة اتخـاذ القـرار : يحاول أفراد الأسرة تقدير أي من البدائل يستحسن أن يسعوا إليها فهي مرحلة تقويم البدائل فهناك بدائل تحذف وتستبعد ثم تبقى البدائل ذات القيمة.

٥) مـرحلة الـتحقق : وهي المرحلة الأخيرة في عملية حل المشكلة لتقييم واستعراض النتائج الفعلية للمشكلة. (علاء الدين كفافي ، ١٩٩٩ : ٣٠٠ – ٣٠٢)

رابعاً : التفاوض والسلوك التوكيدي

السـلوك التوكـيدي Assertive Behavior مـن وجهة نظر الباحثين في علم النفس هو سـلوك ملائـم مـن الناحـية الاجتماعية لأنه يتضمن قدرة الفرد على التعبير الصادق والمباشر عن الأفكار والمشاعر الشخصية.

ويعـتقد المعـالج السـلوكي أن الفـرد إذا سـلك بطريقة أكثر توكيدية فسوف يعطيه شعوراً بالـثقة بالـنفس واحـترام الـذات بـل إن جوزيـف ولـبه اعتبر أن الاستجابة التوكيدية لها تأثير مشابه ـــ إلى حد كبيرـــ لتأثير الاسترخاء العضلي العميق في إمكانية الكف المتبادل للقلق.

كمـا يفـترض أن الفـرد حين يسلك بطريقة أكثر توكيدية فأن ذلك يحقق له فوائد اجتماعية كثـيرة حيـث يكـون بمقـدوره التعبـير عـن المشـاعر السـلبية مـثل الغضب والضيق وكذلك المشـاعر الإيجابـية مثل الفرح والحب والامتداح. (محروس الشناوي ومحمد عبد الرحمن، ١٩٩٨: ١١١، ١١٢).

وفـي مفاهـيم العلاج السلوكي يكون التدريب على التوكيدية إجراء يستطيع من خلاله الفرد غـير القـادر على مواجهة الصراع أو التحدي أو نقص الثقة بالنفس أن يتعلم مهارات التواصل التي تساعده على أن يتواصل مع حاجاته وأفكاره ومشاعره بشكل أكثر فاعلية.

ولهـذا يعتـبر السـلوك التوكيدي في إطار الأسرة عامل هام في ممارسة الاتصال المباشر والواضـح لكـل فرد من أفراد الأسرة نحو الأفراد الآخرين من حيث التعبير عن الأفكار والمشاعر الإيجابـية أو السلبية بطريقة واضحة مما يؤدي إلى توفير حل فعال للمشكلات داخل الأسرة ولتحقيق الأهداف الشخصية لكل فرد منها.

ويـرجع الـبعض المشـاكل الأسرية إلى نقص الاتصال الإيجابي بين أفرادها من خلال عدم القـدرة عن التعبير عن المشاعر السلبية ومثل هذا الجو الأسري ليس مؤديا إلى حل كفء للمشكلات ويمكـن أن يفـيد التدريـب التوكـيدي فـي مساعدة عضو الأسرة في الاستجابة بشكل أكثر مباشرة وتوكـيدية في الأحداث والمواقف التي يكون لها نتائج هامة بالنسبة له. (علاء الدين كفافي ، ١٩٩٩ : ٢٩٧ – ٢٩٨)

كمـا يـرى جيمس باترسون Patterson (٢٠٠٢) أن التوكيدية عامل مؤثر وهام في نجاح المفاوضـات حيـث أن المـتفاوض الذي يتسم بالتوكيدية العالية يستطيع التوصل إلى تحقيق الأهداف ويبدو ذلك واضحاً في في سرد تصنيفاته لأنماط المفاوضين كما يلي :

أولاً : المفاوض المحلل **The Analytical Negotiator** حيث أنه يتسم بدرجة قليلة من التوكـيدية ويعتـبر هذا النوع من أصعب الشخصيات في الوصول إلى القرارات كما يبدو له دائماً أن معلوماتـه غـير كافية ويحاول الحصول على كل المعلومات بدقة متناهية ويهتم بالتفكير في مضمون السـؤال ودلالته قبل الإجابة عليه ومن ثم فهو بطئ في اتخاذ القرارات ، ويؤكد جورج فولر (٢٠٠٠ : ٨٦) أن مـثل هؤلاء المتفاوضين قد يجعلونك تكلم نفسك قبل انتهاء المفاوضات فهم يسيرون ببطء شـديد يهـدف إلى إرهاقك مع تفحص كل جانب من جوانب عرضك بالتفصيل الممل وأفضل علاج للتكيف معهم هو مزيج من الصبر والمعاملة بالمثل.

ثانـياً : المفاوض الودود **The Amiable Negotiator** هذا النمط ذو مشاعر فياضة ولا يتسـم بدرجـة عالية في التوكيدية فهو شخص تقليدي ويهتم بتنمية العلاقات الاجتماعية مع الأطراف الأخـرى ولا يميل إلى إيذاء الآخرين ويتجنب النزاعات قدر الأمكان فهو دائماً يجنح إلى السلام ومن نقـاط ضعفه أنه يتسم بالحساسية الشديدة والانفعالية ويتخذ شعاره دعونا تبقى الحال على ما هو عليه .

ثالـــثاً : المفـــاوض المنبسط The Extrovert Negotiatorهو شخص ودود وينمي صـــداقات كثـــيرة ، منفـــتح على الآخرين ، لا يهتم بمعرفة التفاصيل أثناء التفاوض ويناقش القضايا بصـــراحة واضـــحة وثقـــة بالنفس ترنو إلى التوكيدية العالية ولذا فهو يستطيع الوصول إلى قراراته سريعاً.

رابعـــاً : المفاوض العملي Pragmatic Negotiator شخصية ذات كفاءة عالية في أداء الأعمال فهو يتسم بالتوكيدية العالية ولا يهتم كثيراً بالمشاعر العاطفية ويعمل بجدية ونشاط ، حريص علـــى عـــدم إضاعة الوقت كما أنه يستطيع تقلد المناصب الإدارية المرموقة بسبب قدرته على تحقيق النتائج المرجوة. (Patterson, 2002 : 3)

ويؤكـــد لس جبلين (٢٠٠٢) على أهمية التصرف بثقة أثناء المفاوضات حيث يرى أنه بإمكان الفـــرد دفع الآخرين إلى التحمس له في مشروعه عن طريق تصرفه بطريقة واثقة ، ولقد أدرك القادة العظـــام أهمـــية التصرف بطريقة واثقة ومنهم نابليون بونابرت الذي كان يدرك بالفعل سحر السلوك الواثق، وعمل على استخدامه إلى حدود لا نهائية فبعد النفي عندما أرسلوا الجيش الفرنسي في أثره ، لـــم يعمـــد إلـــى الهـــروب أو الاختفاء وبدلاً من ذلك ذهب إلى لقائهم بكل جرأة وجسارة وحيداً أمام الجيش، إلا أن ثقته بنفسه من أنه سيد الموقف رغم كل شئ قد أتت له بالعجائب ، لقد تصرف الرجل كمـــا لو أنه يتوقع أن يتلقى الجيش أوامره منه ، والذي حدث أنه سارت الجنود من خلفه بالفعل وكان هو في مقدمتها يقودها. (لس جبلين ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٠ : ٦٤ ، ٦٥)

وتعـــتقد الباحثة أن المفاوض المتميز حين يسلك بطريقة أكثر توكيدية فإن ذلك يحقق له فوائد اجتماعـــية كثـــيرة. خاصـــة لو كان التفاوض في إطار الأسرة أو بين أفرادها وبعضهم البعض حيث يساعد ذلك على الاتصال المباشر والواضح لكل فرد نحو الآخرين.

فالتوكـــيدية تعنـــي حـــرية التعبير الانفعالي وحرية الفعل سواء كان ذلك في الاتجاه الإيجابي الـــدال علـــى الاستحســـان والتقبل والاهتمام بالحب والود والمشاركة والصداقة والإعجاب أو الاتجاه السلبي الدال على الرفض وعدم التقبل والغضب والألم والحزن والشك أو الخوف.

وهـــذا يعني أن الفرد يكون بمقدوره الكشف على مشاعره الحقيقية وأن يفعل ذلك في صراحة تامـــة حيـــث يســـاعده ذلك على تكوين علاقات اجتماعية وثيقة مع بقية أفراد الأسرة مما يؤدي إلى التكيف الاجتماعي.

والعــلاج النفســي السلوكي بطريقة تأكيد الذات لا يجب أن يقتصر على تعليم الفرد التعبير عــن احتــياجاته وحقوقه فقط لكن التوازن في التعبير عن الحرية الانفعالية يجب أن يتضمن التدريب علــى الجانــب الآخر مثل التعبير عن المودة أو الإعجاب بفكرة معنية أو سلوك طيب. (عبد الستار إبراهيم ، ١٩٨٣ : ١٠٧ ، ١٠٨)

ويــرى آن شيرر Shearer (٢٠٠٢) أن التفاوض هو طريقة لحل موقف نزاعي من خلال إرضــاء الطرفيــن أي أن الفــرد (فــي إطار الأسرة) يحاول تحقيق مصالحة الشخصية مع الاهتمام برغــبات الطرف الآخر وإعطاء قدراً كبيراً من الأهمية لمقترحات الطرف الآخر حتى ولو أدى ذلك إلى التنازل عن جزء من مطالبة الشخصية من أجل تحقيق علاقة طيبة مع الأفراد الآخرين بالأسرة.

خامساً : الابداع والتفاوض

الطــريق للوصــول إلــى التمــيز في التفاوض يتطلب مقومات متعددة سواء على المستوى الســلوكي أو المعرفــي ومن هذه المقومات القدرات الإبداعية Creative ability التي تلعب دوراً فــاعلاً في رسم صورة المفاوض الفعال حيث أن نمط التفكير غير التقليدي يمكن أن يسهم في وضع بدائــل تساعده على تقديم الحلول البديلة واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق المصالح الشخصية. فتنمية قــدرات مــثل الطلاقــة والمرونة والحساسية للمشكلات تسهم إلى حد كبير في الخروج من المواقف الصــعبة ، أو الأزمــات كمــا تســاعد أيضــاً علــى ابــتكار أســاليب جديدة لكسب ثقة الأطراف الأخرى. (فاروق عثمان ، ١٩٩٨ ، ٤٥)

لقد اختلف الباحثون في مجال علم النفس في تعريفهم للإبداع فمنهم من نظر إلى الإبداع على أنــه يتضمن عدة سمات عقلية أهمها الطلاقة والمرونة والأصالة وتلك الطاقات هي التي تؤهل الفرد لــلأداء الإبداعــي. (Guilford ١٩٥٠) ومــنهم من أكد على الإبداع كأسلوب حياة يؤدي إلى تحقيق الــذات حيــث أنهــا العملــية التي تتميز بالقدرة على التعبير عن الأفكار دونما كف ودون خوف من سخرية الآخرين. (Maslow ١٩٥٩)

ويعــرف تورانــس Torrance, (1962) الإبــداع بأنه عملية إدراك للثغرات والعناصر الناقصــة وتكويــن الأفكــار والفروض حولها واختبار هذه الفروض وربط النتائج وإجراء ما يتطلبه الموقــف مــن تعديلات وإعادة اختبار الفروض. ويتفق معه Osporn, (1961) حيث يرى أنه يمر

بثلاث مراحل هي الاحساس بالمشكلات وتوليد الأفكار لحل المشكلة واكتشاف الحل وهذا يتضمن تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها واختيار الحل الملائم.

ويقدم عبد المطلب القريطي (٢٠٠١) الإبداع كناتج حيث يقصد به " مقدرة الفرد على انتاج تكوينات أو نظم أو أفكار أو صياغات تُقبل على أنها هادفة ومفيدة ، تتصف بالتعدد والتنوع والجدة والأصالة في مجال من المجالات التي تلقي تقديراً في مجتمع معين وزمان معين". (عبد المطلب القريطي ، ٢٠٠١ : ١٥٩)

والإبداعية بهذا المعنى مفهوم متسع يشمل اكتشاف أفكار جديدة أو إعادة تنظيم معلومات أو صياغة جديدة هذا بالإضافة إلى أن الفرد المبدع يحاول تحقيق ذاته أي قدراته الفعلية وإمكاناته من خلال تقديم إنتاج جديد وأصيل لمجتمعه الذي يعيش فيه كما أكد البعض على أنها عملية تفاعل بين الفرد وجماعته من خلال إحساس الفرد بمشكلات المجتمع وتقديم الحلول الجديدة والأصيلة التي تكون نافعة ليس للمجتمع فحسب وإنما يجب أن تحظى على قبول الجماعة.

ولقد أثبتت الدراسات المتخصصة في المجال التفاوضي أن من بين تلك المعوقات التي تعوق التفكير الإبداعي بين العاملين بالمنظمات ما يلي :

- الخوف من النقد
- عدم توافر المناخ التنظيمي الملائم
- وجود قيود مفروضة على حرية التفكير
- التمسك بالأمور التقليدية في التفكير
- النظرة السلبية لذوي الأفكار الخلاقة
- جمود اللوائح وقوانين العمل.

(ثابت إدريس ، ٢٠٠١ : ١١٥)

ويتفق الباحثون في مجال علم النفس على أن هناك قدرات معينة يمتلكها الفرد ولكنها ظهور هذه الطاقات مرهون بالمناخ الذي يسمح للفرد أن يعبر عما بداخله من طاقات إبداعية وهذا يعني ان تقديم الانتاج الإبداعي مرهون بالقدرات العقلية والسمات اللازمة له بجانب الظروف البيئة لمساعدة Guilford , 1950, Maslow 1959 لهذا يرى عبد السلام عبد الغفار (١٩٧٧) أن أصحاب

المذهب الإنساني اعتبروا الأفراد ذوي القدرات الإبداعية لا يستطيعون تحقيق هذه القدرات إلا في مناخ اجتماعي يتّسم بالحرية ويكون خالياً من عوامل الكف والضغط.

ويؤكد اريكسون Eriksson (1989) على أهمية إزالة العوائق الخارجية المتمثلة في العوامل البيئية حتى يتاح للفرد تنمية قدراته على التفكير الابتكاري.

كما يعتقد فاروق عثمان (١٩٩٨) أن عملية الإبداع يمكن تحجيمها باستخدام الضغوط الاجتماعية التي تتمثل في الطاعة والامتثال فمن الصعب على المفاوض أن يعبر عن أفكار تخيلية في غرفة مليئة بالواقعية والمعارضة لتلك الأفكار. كما أن الإصرار على أن يعمل المفاوض بطريقة منطقية تحبط قدراته على التخيل. (فاروق عثمان ، ١٩٩٨ : ٤٥ ، ٤٦)

والإبداع يؤدي دوراً فاعلاً في العملية التفاوضية حيث يمكن أن يساهم في تقديم الحلول البديلة ومعالجة المواقف الصعبة كما يساعد أيضاً في قدرة المتفاوض المبدع على استخدام التكتيكات التفاوضية التي تساعد ليس فقط على تحقيق المصالح الشخصية بل على جذب وكسب تأييد الطرف الآخر.

وتتضح أهمية القدرات الابداعية أثناء المرحلة الأساسية للعملية التفاوضية الخاصة ببدء الجلسات الفعلية. حيث أن المتفاوض المبدع يكون لديه القدرة على تحقيق ما يلي :-

١) وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لهذه المرحلة.
٢) اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية داخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
٣) الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة خاصة المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظر المتفاوض والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
٤) اختيار الكيفية المناسبة لممارسة الضغط على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها مثل الوقت والجهد والتكلفة والضغط الإعلامي والضغط النفسي.
٥) القدرة على دراسة الاقتراحات ووجهات النظر والخيارات المعروضة والانتقاء التفصيلي منها. (أحمد أبو عايش ، ٢٠٠٣ : ٧)

كمـــا يعـــتقد أن القـــدرات الابداعـــية للمفاوض تكون بمثابة مؤشرات الاقناع للفوز بقلوب الآخرين حيث يري هاري ميلز (٢٠٠٣) أن محترفوا فن الاقناع يكون بمقدروهم عمل ما يلي :-

- استخدام الاستعارات لتشخيص الأفكار المجردة.
- القدرة على استخدام الاستعارة ليشكل الطريقة التي يريد أن يفكر بها الطرف الآخر.
- القـــدرة الابداعـــية في استخدام القصص لجعل العرض شيقاً إذ أن القصة الحية تبقي في ذهن المستمع.
- القدرة على جعل الاستعارات والقصص بسيطة وسهلة حتى بالنسبة للمستمع من ذوي الثقافات الراقية.
- العمـــل علـــى إثـــارة دافـــع الخوف لدي الطرف الآخر مع تقديم توصية عملية وسهلة التنفيذ لمواجهة التهديد المنتظر.
- القدرة على تقديم أو تلخيص أو إبراز وجهة النظر الاساسية.
- استخدام الأمثلة الحية لكونها أكثر فاعلية من مجموعة الاحصائيات.

(هاري ميلز ، ترجمة عربية، ٢٠٠٣ : ١٥١)

القـــدرة علـــى التنوع في استخدام الأساليب المناسبة لتفهم سمات الأنماط المختلفة للشخصيات التفاوضـــية مثل الشخصية المتشددة والإيجابية والخجولة والمترددة ومن ثم القدرة على التعامل معها بالشكل الصحيح مما يدعم التعاون بين أطراف التفاوض.

وأخـــيراً فـــإن المـــتفاوض الذي يتصف بالمرونة والمهارة للتكيف مع التغيير وفقاً لمتطلبات الموقـــف الذي يواجهة أثناء التفاوض فقد يقرر تغيير استراتيجية تفاوضية قرر استخدامها مسبقاً وذلك بسبب تغيير ظروف الموقف التفاوضي. (ديل كارنيجي وآخرون ، ترجمة عربية، ٢٠٠٢، ٤٩-٥٣)

أولاً : الدراسات العربية :

قامــت الباحــثة بإجــراء دراسة مسحية في مجال دراسة سيكولوجية التفاوض في العديد من المجــلات والدوريات العلمية والمؤلفات المتخصصة في هذا المجال، غير أنه تم العثور فقط على عدد مــن الدراســات النظرية والمؤلفات في هذا المجال وكان الغالب منها مترجماً إلى العربية عن أصل أجنبي.

وقد أمكن تصنيف هذه الدراسات وفقاً لزاوية التناول والمعالجة في خمس محاور كالتالي:

أولاً : دراسات اهتمت بالمتغيرات النفسية المؤثرة في السلوك التفاوضي.

ثانياً : دراسات تناولت التفاوض من حيث هو فن الاقناع.

ثالثاً : دراسات تناولت التفاوض من الناحية التعليمية والأكاديمية خاصة الفنيات والمهارات التفاوضية التي ينبغي التدريب عليها.

رابعاً : دراسات تناولت التفاوض من حيث هو أسلوب حل المشكلات أو من حيث هو نوع من أنواع التفكير الابداعي.

خامساً : دراسات اهتمت بالتفاوض من الناحية السياسية.

أولاً : دراسات اهتمت بالمتغيرات النفسية المؤثرة في السلوك التفاوضي :

حيــث يعتــبر ســلوك المــتفاوض أحد الصور المتعددة للسلوك الانساني بصفة عامة ونظراً لأهمــية الجوانــب الســلوكية في التفاوض فإنه يجب زيادة فهمنا لنموذج السلوك الانساني ومكوناته وعناصــره الأساســية. حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن هناك ثلاثة فروض أساسية تفسر السلوك التفاوضــي وهي السببية والدافعية والتوجه نحو الهدف ومن الممكن أن يطبق هذا على سلوك الأفراد في كل المجتمعات وفي ظل مختلف أنواع الثقافات.

ووفقــاً لهــذا فقد يكون السلوك التفاوضي استجابة لتعرض الفرد لمثيرات معينة والذي ربما يكون داخلي أي مصدره الفرد نفسه كنقص في أحد الحاجات الأساسية مثل الأكل والشرب والجنس ، حيــث يكون الصراع بين الأفراد ويكمن في التوصل للسؤال التالي : من الذي يحصل على هذا القدر أو ذاك مــن تلك الموارد ومتى ؟ والدليل على ذلك ان الحضارة الإنسانية شهدت فصولاً من استخدام

العـنف والـتهديد كوسيلة أساسية لتوزيع وإعادة الثروات محمد ناجي الجوهري (٢٠٠٠) ، جيفين كينيدي (٢٠٠١) ، كيفين كين (١٩٩٨).

كمـا قـد يكـون السـلوك التفاوضي نتيجة للحاجات النفسية والاجتماعية مثل الحاجة للحب والاحـترام أو تقدير الذات والتي يترتب عليها نوعاً من التوتر أو القلق. أحمد أبو عايش (٢٠٠٣) ، سـلوى عـبد الباقي (٢٠٠١) ، فاروق عثمان (١٩٩٨) ، دين آلن فوستر (١٩٩٧) ، حسن الحسن (١٩٨٩).

ثانياً : دراسات تناولت التفاوض من حيث فن الإقناع :

اهتمـت هـذه الدراسات بالتفاوض من حيث القدرة على جذب انتباه الآخرين والتأثير عليهم وتغيـير آرائهم. فالمتفاوض الناجح لديه القدرة على التعرف على فرص التأثير الكامنة بأي موقف ثم يقـوم باستغلاله استغلالاً مشروعاً وهو لا ينظر إلى هذه الفرص على أنها جيدة أو سيئة في حد ذاتها بل هي فرص لبناء النفع المشترك ، وذلك بهدف تحقيق المصالح المشتركة لكلا الطرفين حيث يصبح حاصـل جمع الواحد إلى الواحد ثلاثة ، وهو يرمي إلى المدى البعيد في أي شئ يفعله حيث يفكر في عواقب كل شئ على المدى البعيد.

كمـا توصـلت هـذه الدراسات إلى أن المتفاوض المتميز هو الذي لديه القدرة على ممارسة التسـوية والوصول إلى حل وسط مع التحلي بالصبر والعقلانية ، فالمفاوض العصبي لا يفقد السيطرة علـى انفعالاته فحسب وإنما يفقد بسهولة الموقف التفاوضي الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء ، فالمفاوضات الناجحة تتطلب القدرة على الإقناع وليس الارغام.

هاري ميلز (٢٠٠٣) ، محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠٠١) ، أكرم رضا (٢٠٠١)، جورج فولـز (٢٠٠٠) ، ديل كارنجي (٢٠٠٠) ، لس جيلين (١٩٩٩)، عبد الرحمن توفيق (١٩٩٩)، كيفين كين (١٩٩٨)، وليام أوري (١٩٩٤)، محسن الخضيري (١٩٩٣).

ثالثاً : دراسات تناولت التفاوض من الناحية التعليمية والأكاديمية خاصة للمهارات التفاوضية التي ينبغي التدريب عليها:

ولقد أشارت هذه الدراسات إلى أن التفاوض الناجح يعتمد في جزء كبير منه على مدى إلمام المتفاوض بالمعرفة الخاصة بسلوك الفرد بصفة عامة والتي تعتمد أساساً على علم النفس وعلم الاجتماع Psychology and sociology.

ومن ثم فإن هذه الدراسات اتجهت إلى ضرورة تنمية الامكانات البشرية والتدريب على المهارات التفاوضية الجيدة.

لس جيلين (٢٠٠٢) ، بثينة حسنين عمارة ٢٠٠١ ، عبد الباري محمد داود ١٩٩٩.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية إدراج مادة " ثقافة التفاوض " التي يشارك فيها وضعها فريق من المتخصصين كنوع من الاستجابة النفسية للمطالب والاستراتيجيات التي تتبناها القيادة السياسية والتعليمية. ولتدريب النشئ على استراتيجية اتخاذ القرار من خلال العمليات التفاوضية مع الآخرين. قدري حفني (٢٠٠٠) ، حسن محمد وجيه (١٩٩٧).

رابعاً : دراسات تناولت التفاوض من حيث هو أسلوب حل المشكلات أو من حيث هو نوع من أنواع التفكير الابداعي.

حيث ترى هذه الدراسات أن التفاوض يكون مبدعاً من خلال توفير الأفكار المثيرة والجديدة وتقديم الحلول البديلة والخروج من المواقف الصعبة أو الأزمات وابتكار أساليب جديدة لكسب ثقة الأطراف الأخرى ، حيث أن التفاوض المبدع هو ببساطة الخروج عن المألوف وتقديم الجديد.

كما تساعد القدرة الإبداعية للمفاوض على التنوع في استخدام الأساليب المناسبة لتفهم سمات الأنماط المختلفة للشخصيات التفاوضية مثل الشخصية المتشددة والإيجابية والخجولة والمترددة ومن ثم القدرة على التعامل مع أي منهم بالشكل الصحيح مما يدعم التعاون بين أطراف التفاوض. ديل كارنيجي وآخرون (٢٠٠٢) ، ثابت إدريس (٢٠٠١) ، عبد المنعم شحاتة (٢٠٠١) ، روجر فيشر وآخرون (١٩٩٥)، دونالد سباركس (١٩٩٥).

خامساً : دراسات اهتمت بالتفاوض من الناحية السياسية أو التجارية:

تناولــت هذه الدراسات التفاوض من حيث هو استئناف للعلاقات الدبلوماسية حيث يتم عرض آراء الحكومــة ومعــرفة رأي ممثلي الحكومات الأخرى وذلك من خلال أعضاء التمثيل الدبلوماسي. ويســفر هــذا النوع من التفاوض عن فض المنازعات وتسوية الصراعات. مجدي وهبة وآخرون (١٩٩٧).

ولقــد أشــارت تلك الدراسات إلى أن الحضارة الإنسانية قد شهدت فصولاً كثيرة من استخدام العــنف والتهديد كوسيلة لتوزيع الثروات والموارد أما حضارة اليوم فإنها تشهد عملية توزيع ضخمة لأنــواع كثــيرة من الموارد والمنتجات بوسيلة تختلف عن وسيلتي العنف والتهديد ألا وهي ما تسميه بالمفاوضة. تامر كامل محمد (٢٠٠٠)، زايد عبد الله مصباح (١٩٩٩) ، كيفين كين (١٩٩٨).

وفــي هذا المعنى تصدت دراسات تناولت المفاوضات السياسية التي كانت تحدث بين الرسول (صــلى الله علــيه وســلم) وبيــن الــيهود بعد انتقاله إلى المدينة المنورة حيث تعتبر من الاتفاقيات التفاوضــية التــي تلــزم كــل واحد من الطرفين بشروط التفاوض والتي يترتب عليها أن إخلال أحد الطرفيــن يؤدي إلى إلغاء الاتفاقية وقد حدث هذا من اليهود في بعض الاتفاقيات التفاوضية التي تمت بينهم وبين الرسول عليه الصلاة والسلام.

والــتاريخ يعيد نفسه فمازال المفاوض اليهودي بنفس العقلية التي كان يفاوض بها رسول الله (صــلى الله عليه وسلم) مراوغاً لا يحترم اتفاقياته التفاوضية. منير محمد الغضبان (١٩٩٩) ، بركات أحمد (١٩٩٦).

أمــا سلسلة مؤلفات محمد حسنين هيكل حول المفاوضات السرية بين العرب وإسرائيل حيث كــان يلقــي الضــوء علــى الجــولات الطويلــة من المفاوضات العربية الإسرائيلية لتفسير الموقف الاسرائيلي المتعنت والأسلوب الذي يتبعه المتفاوض الاسرائيلي أثناء عقد الاتفاقات.

ومــنذ عهد روتشيلد وبلفور الذي منح الوعد لليهود بأرض فلسطين ثم المفاوضات التي جرت في عهد بن جوريون وجولد مائير إلى أن دخل الرئيس الراحل محمد أنور السادات الكنيست مفاوضا فــي عهــد مــناحم بيجــن حيث يوضح الباحث تفصيلات دقيقة لمراوغة المتفاوض اليهودي والتي استمرت حتى الآن. محمد حسنين هيكل (٢٠٠١)

هــذا بالإضافة إلى الدراسات التي تمت حول المفاوضات بشأن التسلح واللاجئين حيث أنها تمـــثل شكل من أشكال التفاوض الجائر الذي ينحاز للطرف الاسرائيلي فيما يشبه المسرحية التفاوضية نظر لما تمتلكه من أسلحة دمار شامل تهدد أمن المنطقة العربية بأكملها.

أيضـــاً توصـــلت بعـــض الدراسات إلى نتائج وتوصيات خاصة بضرورة السعي إلى عمليات دبلوماســـية تستهدف تغييرا استراتيجيات التفاوض وخلق نظام دولي جديد يكون ذو توجه إيجابي نحو العـــالم العربـــي لإدماجـــه بشـــكل فعال ضمن النسيج العالمي وإلا أصبحت منطقة مستهدفة لتصفية الصـــراعات الدولية يلعب فيها الطرف الاسرائيلي دوراً بارزاً. محمود عبد الفضيل (٢٠٠١) ، يحيى غانم (٢٠٠١) ، عدنان محمد محمد (١٩٩٩) ، حسن حمدان علكيم (١٩٩٩) ، مايكل لوند (١٩٩٩).

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

بالنسبة للدراسات الأجنبية قامت الباحثة بإجراء دراسة مسحية عن طريق الحاسب الآلي وشبكة المعلومات للدراسات منذ عام (١٩٩٥ – ٢٠٠٣ م) وتم الحصول على مجموعة من هذه الدراسات التّي وجد أنها ذات علاقة مباشرة بمجال سيكولوجية التفاوض.

وقد أمكن تصنيف هذه الدراسات في ثماني محاور ، وهي توضح لنا استخدامات التفاوض في مجال علم النفس.

أولاً : التفاوض وذوي الاحتياجات الخاصة.
ثانياً : التفاوض كآلية من آليات الإرشاد الزواجي.
ثالثاً : التفاوض والعملية التعليمية.
رابعاً : التفاوض والأسرة.
خامساً : التفاوض والمراهقة.
سادساً : التفاوض وخصائص الشخصية.
سابعاً : التفاوض ومرض الايدز.
ثامناً : التفاوض كأداة للحوار بين الأجيال.

أولاً : التفاوض وذوي الاحتياجات الخاصة :

يقدم كارولين نايت Night (٢٠٠٢) طرق التفاوض التي يتعين على والدي الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة Child with disabilities needs القيام بها والسير على هداها من أجل تحقيق مصلحة الطفل وذلك من خلال الخطوات التالية :-

الخطوة الأولي :- تحديد وتشخيص المشكلة وتتم من خلال النقاط التالية:-

- تفهم طبيعة المشكلة التي يواجهها الطفل المعاق
- تحديد ما إذا كان هناك أكثر من طريقة لحل المشكلة وهل هذه الحلول سهلة التنفيذ أم صعبة مع ملاحظة أن أفضل الطرق هي إيجاد حل يرضي جميع الأطراف.

الخطوة الثانية : الاتصال بالشخص المناسب :

- تحديد الشخص المناسب للتفاوض معه بشأن المشكلة.
- الاتصال بالشخص الذي لديه معلومات كافية عن موضوع المشكلة.
- تجنب تعدد الأشخاص للتفاوض معهم.

- توطيد علاقة الوالدين بالشخص الذي يكون بإمكانه متابعة الموضوع.
- التأكد من أن جميع أطراف التفاوض يعرفون أدوارهم ومسئولياتهم مع كتابة خطة لحل المشكلة والتوقيع عليها من قبل الفريق التفاوضي وهم كالتالي :-

(المعلم ، مدير المدرسة ، الإدارة التعليمية الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة)

طريقة الاتصال بأطراف الفريق التفاوضي :-

- من الأفضل أن يتعرف والد الطفل على الطريقة المناسبة للاتصال بذوي السلطة في المدرسة فمثلاً بعض المدرسين يفضلون المقابلات الشخصية مع أولياء أمور الطلبة والبعض الآخر يفضل المكالمات التليفونية أو البريد الإليكتروني. كما أن بعض الإدارات المدرسية تفضل أن يتم الاتصال مع أولياء الأمور أسبوعياً في يوم محدد ، ولذا يجب مراعاة النقاط التالية :-
- الحرص على مقابلة الفرد الذي يتعامل مع الطفل لمنع حدوث المشاكل مع إدارة المدرسة.
- العمل على حل المشاكل البسيطة مع المعلم أولاً بأول خلال الاجتماع معه باستمرار.
- مساعدة المدرس بإعطائه بعض الإرشادات للتعامل مع الطفل ولكن مع عدم المبالغة حتى لا يشعر المدرس بأن لديه قصور في المعلومات.
- الاتصال عن طريق المقابلة مع المعلم يساعد على فهمه أكثر وذلك من خلال ملاحظة وترجمة لغة الجسد (التعبيرات الوجهيية والإيماءات). وإذا كانت عملية إجراء المقابلات مع المعلم في المدرسة من الأمور الصعبة فمن الأفضل الاتصال تليفونياً به ولكن على الوالد أن يعرف الوقت المناسب للاتصال وأن تكون المكالمة قصيرة للرد على الأسئلة والاستفسارات فقط.
- تدوين كل ما يحدث أثناء المقابلة (أو الاتصال التليفوني) من مناقشات ومكالمات تليفونية للاحتفاظ بسجل للطفل المعاق مع تدوين التاريخ والوقت والشخص الذي تم التفاوض معه وماذا قيل أثناء المقابلة.

وللحصول على نتائج إيجابية من خلال الجلسات التفاوضية يؤكد Night (2002) على اتباع الخطوات التالية :-

أولاً :- قبل إجراء المقابلة التفاوضية " التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها " :-

- التعرف على الأشخاص ذوي السلطة والذين بإمكانهم التوصل لحل مشكلة الطفل.

- تحديد المشكلة وصياغتها وتحليلها إلى عناصر محددة مع أكبر قدر من المعلومات عنها.
- التفكير الجيد في حل المشكلة ، فقد تكمن المشكلة في البرنامج المقدم للطفل أو أن أهدافه غير مناسبة لطبيعة الإعاقة.
- الدراسة الجيدة للاقتراحات ووجهات النظر المقترحة مع تحديد البدائل.

ثانياً : الجلسات الفعلية للتفاوض :

- تحضـــير وكتابة النقاط أو العناصر التي سيتم التفاوض بشأنها لكي تساعد على تذكر الأمور المطروحة للنقاش.
- مناقشة المشكلة المطروحة بموضوعية مع عدم التركيز على الأخطاء التي حدثت في الماضي لأن ذلك يؤدي إلى شعور بعدم الارتياح كما أنه يبعدنا عن القضية الأساسية.
- الابتعاد عن توجيه الأسئلة التي تكون إجابتها بنعم أو لا لأنها لا تعطي المعلومات الكافية عن المشـــكلة ولكـــن يفضل استخدام الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والأفضل طرح الأسئلة التي تستلزم ذكر الحقائق لا الآراء.
- عـــند الرغبة في تغيير البرنامج الخاص بالطفل المعاق. يجب كتابة الأهداف والخدمات المراد تحقـيقها مـــن خـــلال الـــبرنامج الجديد حيث أن هذا يساعد فريق العمل على تحقيق النتائج المرجوة.
- القيام بتدوين الملاحظات أو تسجيلها على شريط كاسيت ولأن كان البعض يتخوف من تسجيل المقابلـــة حتى لا يكون بمثابة دليل ضدهم مستقبلاً عندئذ يجب مرافقة صديق أو محامي حتى يتفرغ الوالد لمناقشه مشكلات الطفل.
- الســـيطرة على الانفعالات أثناء المفاوضات ضرورية لتلافي الأخطاء التي تنجم عن الغضب فيجب أن تتم جميع المناقشات بشكل لائق وبدون انفعالات.
- الـــتفاوض علـــى أمـــور تكـــون مـــن حق الطفل قانونا ولكن يجب عدم المبالغة في الطلبات والخدمات التي تقدم للطفل.

علاج المشاكل التي تطرأ أثناء المفاوضات :

- لا تجعل الاجتماع يخرج عن مساره وعندما تبدأ المناقشات في الابتعاد عن الموضوع فمثلاً عندما لا يذكر اسم طفلك لمدة (٣٠) دقيقة تدخل وأطرح سؤالاً يعيد النقاش لمصلحة الطفل.
- وجود جهاز التسجيل في وسط الطاولة قد يوحي بعدم الثقة من الطرفين ويخلق نوعا من التوتر ولكنه قد يكون ذا فائدة لوالدي الطفل. ففي هذه الحالة يجب الاتصال بالمدرسة لكي تسمح مسبقاً باستخدام جهاز التسجيل.
- إذا تحدث أحد أعضاء الفريق عن الطفل بشكل سلبي أو مقارنته بأطفال آخرين ، فيجب أن يؤخذ هذا الأمر على محمل الجد والتعرف على وجود بدائل أو عمل تغيير في أنشطة البرنامج تساعد على تعديل سلوك الطفل إلى الأفضل.
- أثناء عملية التفاوض سيكون لبعض المسائل أهمية وكثيراً ما تكون المسائل المالية شديدة الأهمية فقد يرى أحد أطراف التفاوض أن ميزانية المدرسة لا تسمح بتوفير خدمات معينة للطفل فأحيانا يحتاج الطفل إلى أجهزة باهظة الثمن. هنا يجب مناقشه البدائل مع إدارة المدرسة أو البحث عن وسائل أخرى للتمويل وشراء المعدات والأجهزة الضرورية للطفل.
- الحديث عن الأخطاء التي حدثت في الزمن الماضي يعتبر من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الآباء أو الأطراف الأخرى، لأنها تعيق التقدم في عملية التفاوض لتحقيق مصلحة الطفل فيجب التركيز على الوقت الحاضر قدر الإمكان وما يمكن تقديمه للطفل.

ثالثاً :- الجلسة الختامية للتفاوض :

- عند التوصل إلى الاتفاق الختامي أثناء الاجتماع يجب معرفة من سيقوم بتدوين الوثيقة المكتوبة وقد يتطوع والدي الطفل بكتابه هذه الوثيقة خاصة إذا كان هناك خدمات معينة يتم إدراجها في البرنامج القادم الذي سيقدم للطفل فيما بعد مع تحديد التفاصيل بـ "من سيقوم بماذا ". وإذا لم يتم التوصل إلى الاتفاق التام أثناء الاجتماع يجب تحديد موعد للاجتماع القادم وفق ما يريح الطرف الآخر مع عمل قائمة بالمواضيع التي سيتم مناقشتها فيما بعد وذلك انطلاقاً من المبدأ التفاوضي الذي يقول (كلما زاد الإكراه الذي نمارسه على الطرف الآخر قبل بدء المفاوضات زاد الاكراه الذي يمارسه عليك بعدما تبدأ المفاوضات ، لذا فإن قليلاً من اللياقة في البداية يمكن أن تعود عليك بفوائد جمه فيما بعد).

ثانياً : التفاوض كآلية من آليات الإرشاد الزواجي

تتعدد المواقف التي يجد فيها الزوجان أن لكل منهما رغبات واحتياجات لا تتفق مع ما يريده الطرف الآخر. ومن ثم تواجه الحياة الزوجية أزمات حادة حيث يصر كل طرف على ما يريد. لذا فلا غرابة أن نتحدث عن التفاوض في الحياة الزوجية للوصول إلى أفضل الحلول التي تحقق أهداف معقولة للطرفين لكي تستمر الحياة بينهما في سلام.

ويعتقد شينفولد Shienvold (٢٠٠١) أن استخدام الوساطة في التفاوض من أفضل الطرق لفض المنازعات بين الزوجين على اعتبار أنه شخص محايد وغير منحاز لأي من أطراف النزاع.

وسبق أن بينا أن الوساطة هي قيام طرف ثالث خلاف الطرفين المعنيين بالتفاوض للتوسط وذلك لكي ينقل وجهات النظر ما بين كل طرف والآخر وتقريب وجهات النظر بين الطرفين حول القضية موضوع النزاع.

وبالنسبة للتوقيت المناسب الذي يفضل استخدام الوساطة فهو كما يلي :

- قبل بداية عملية التفاوض :-

حيث يتم التمهيد من خلال نقل وجهات النظر ثم يجلس المفاوضين وجها لوجه للوصول إلى اتفاق.

- أثناء عملية التفاوض :-

عند وصول الطرفين إلى طريق مسدود بما يهدد بفشل التفاوض وعدم القدرة على التوصل إلى اتفاق.

- بعد عملية التفاوض :-

تستخدم في حالة الفشل في الوصول إلى اتفاق حيث يمكن للوسيط أن يساهم في إعادة الأطراف إلى مائدة المفاوضات. (ثابت إدريس ، ٢٠٠١ : ٥٨)

ويرى روبرت وآخرون (١٩٩٩) أن المنازعات التي تواجه الفرد بنوع من التحدي أو الصعوبة أو المشقة ولا بد من التعامل معها وهذا التحدي يتيح للمتفاوض الفرصة لكي يوضح لنفسه احتياجاته وقيمة كما يتيح أيضاً الفرصة لاكتشاف نفسه وقدراته على مواجهه المشاكل الموضوعية وقضايا الاتصال.

أي أن النزاع يتيح الفرصة لتنمية وممارسة كل من تقرير المصير والاعتماد على النفس وبالإضافة إلى ذلك فإن ظهور النزاع يواجه كل طرف بالطرف الآخر من حيث الأهداف والاحتياجات وهذه المواجهة تتيح لكلا الطرفين فرصة للاعتراف بنظرته ليس للآخر فقط بل الفرصة لتطوير وممارسة الاحترام والاهتمام بالآخر.

ولهذا نجد أن الوساطة تساعد الفرد من خلال إجراء المفاوضات على تحقيق بعدين أساسين في الأخلاقيات البشرية، أولها هو تقوية الذات عن طريق إدراك وتعزيز قدرة الفرد الكامنة على التعامل مع الصعوبات بالتفكير الواعي في الاختيار والتصرف. ويتعلق البعد الثاني بالسعي إلى تجاوز الذات والاتصال بالآخرين. (روبرت وآخرون، ترجمة عربية ، ١٩٩٩ : ٩٩ : ١٠١)

الوساطة بين الزوجين في الإسلام :-

يقول الله تعالى " وإن خفتم شقاق بينهما ، فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها إن يريداً إصلاحاً يوفق الله بينهما ، أن الله كان عليما خبيراً " النساء : ٣٥.

وهكذا لا يدعو المنهج الإسلامي إلى الاستسلام لبوادر النشوز والكراهية ، ولا إلى المسارعة بفصم عقدة النكاح ، وتحطيم مؤسسة الأسرة على رؤوس من فيها من الكبار والصغار الذين لا ذنب لهم ولا يد ولا حيلة.

فمؤسسة الأسرة عزيزة على الإسلام ، بقدر خطورتها في بناء المجتمع ، وفي إمداده باللبنات الجديدة اللازمة لنموه ورقيه وامتداده. أنه يلجأ إلى هذه الوسيلة ـ عند خوف الشقاق ـ فيبادر ببعث حكم من أهلها ترتضيه وحكم من أهله يرتضيه ، يجتمعان في هدوء بعيداً عن الانفعالات النفسية ، والرواسب الشعورية التي كدرت صفو العلاقات بين الزوجين ، طليقين من كل هذه المؤثرات التي تفسد جو الحياة ويبدو حريصين على سمعة الأسرتين الأصليتين ، مشفقين على الأطفال الصغار ، بريئين من الرغبة في غلبة أحدهما على الآخر ، وفي نفس الوقت ذاته مؤتمنان على أسرار الزوجين ، لأنهما من أهلهما ، لا خوف من تشهيرهما بهذه الأسرار.

يجتمع الحكمان لمحاولة الإصلاح فإن كان في نفس الزوجين الرغبة الحقيقية في الإصلاح وكان الغضب فقط هو الذي يحجب هذه الرغبة فإنه بمساعدة الرغبة القوية في نفس الحكمين يقدر الله الصلاح بينهما والتوفيق. (سيد قطب ، ١٩٨٠ : ٦٥٦)

ويـــرجع شـــينفولد Shienvold (٢٠٠١ : ٢ ، ٣) أهمية استخدام أسلوب الوساطة لحل المنازعات بين الزوجين للنقاط التالية :-

- محايدة الوسيط تفرض عليه عدم انحيازه لأي من أطراف النزاع.
- قـيام الوسيط باستخدام مهاراته في إعادة بلورة المشكلة لكي يمكن الأطراف التوصل لأهدافهم الشخصية.
- القـــدرة علـــى الانصات الجيد للآخر لكي يعطيه الثقة والشعور بالاحترام لأن ذلك يوحي بأن الوسيط يركز على ما يقوله المتحدث.
- اســتخدام لغة الجسد Body Language والاتصال بالعين Eye contact حيث أنها وسيلة اتصـــال عالمية فالمستمع المحترف يدرك الايماءات التي يصدرها والتي تشير إلى أنه متفاعل مع المتكلم.
- ترديد ما قيل وتلخيص أجزاء كبيرة من كلام المتحدث بأسلوب لبق لكي يسمح للطرف الآخر الفهم الجيد لوجهة نظر المتحدث.
- اســـتخدام الصـــياغة الجـيدة تعتبر فن إعادة بلورة الكلمات الأصلية فهي تحافظ على المعنى الأساسي لما قيل ولكن في صورة دقيقة وواضحة لأن الوسيط مدرك أن النزاعات تتفاقم بسبب اللهجة المستخدمة في عرض وجهات النظر.
- الـــبراعة في طرح الأسئلة بطريقة منظمة وواضحة وبحرص شديد فتوجيه السؤال يعتبر أحد الوســـائل للحصول على المعلومات كما أنه يعتبر نافذة للوصول إلى عقل الطرف الآخر. هذا بالإضـــافة إلـــى أن استخدام السؤال في عملية التفاوض يعتبر سلاح ذو حدين ومن ثم يجب توخي الحكمة والحذر في استخدامه لأنه يحدد عملية التفاوض كما قد يؤثر على نتائجها.

المراحل التي تمر بها عملية الوساطة بين الزوجين :-

أولاً :- الاستعداد للوساطة Preparing For Mediation

- تـــبدأ الوساطة بمرحلة تقييم الإفراد طرفي النزاع والموضوع المتنازع بشأنه وتحديد الأسلوب الأمثل للوساطة.
- أيضاً يحاول الوسيط في هذه المرحلة التخفيف من مقاومة الأطراف للوساطة حيث توجد لدي الزوجيـــن مشـــاعر قويه Strong Emotions كالغضب والخوف والإحباط والشك وفقدان الأمـــل والـــيأس هـــنا يكـــون دور الوسيط كمعالج نفسي وذلك من خلال الإنصات التدعيمي Supportive Listening حتى يمكن التغلب على هذه المشاعر والبدء في عملية الوساطة

ثانياً : المرحلة الأولي (المقدمة) The Introduction Stage

في هذه المرحلة يقوم الوسيط بشرح عملية الوساطة للزوجين مع توضيح دوره في مساعدتهم علـــى الـــتحدث مع بعضهم البعض وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم مع التأكيد على سرية المعلومات ووضع قواعد أساسية للجلسة تتبلور أهمها في الانصات الجيد إذا تكلم أحد الأطراف.

ثالثاً : مرحلة سرد القصة The Story Telling Stage

يعطـــي الوســـيط كـــل طرف الوقت الكاف لسرد القصة من وجهة نظره بينما يستمع الطرف الآخر والوسيط معاً.

هـــذا مـــع التأكـــيد (من جانب الوسيط) على أن يكون الطرف المتحدث قد قام بتنظيم النقاط والأفكـــار المهمة التي يريد طرحها في الموضوع فهذه فرصته لأن يدلي بوجهة نظرة شاملة الأفكار والمشاعر والأحاسيس.

رابعاً : مرحلة التحديد (المشكلة) Identification Stage

بـــناءً علـــى ما تلقاه الوسيط من سماع لوجهات النظر المختلفة من الطرفين تبدأ مرحلة تحديد أو الـــتعرف على المشكلة عن طريق بلورة أو صياغة المشكلة بأسلوب محايد على النحو الذي يساعد على حلها.

خامساً : مرحلة حل المشكلة Problem Solving Stage

وتتم هذه المرحلة من خلال النقاط التالية :-

- يضع الوسيط قائمة بالأهداف المشتركة للطرفين.
- يضع قائمة بالمشاكل ثم يبدأ باختيار المشاكل الأسهل أو الأكثر الحاحاً.
- توضع اهتمامات كل طرف في قائمة ، فعندما يشعر الفرد بأن اهتماماته هي موضوع النقاش يطـــرح الحلـــول للوصول إلى تحقيق الأهداف مع التأكيد على المحافظة على مرونة التفكير وإيجاد أكبر عدد من الحلول المقترحة للمشكلة.

المـــرحلة النهائية وهي مرحلة الاتفاق وتلخيص الاتفاقيات من قبل مع الوسيط مع تأكيده على أن المفهوم الجديد للفوز A new View of Winning هو:-

- هـــناك قـــول للدليلاما Dalai lama أن آلهة الانتصار The God of Victory ذو ذراع واحدة ولكن السلام يعطي الانتصار للطرفين.

- لا يوجد انتصار أعظم من خلق السلام Creation of Peace وكل سلام يبدأ من العلاقات بين الأفراد. (Shienvold ، ٢٠٠١ : ١ – ٥)

وفي نتائج إحدى الدراسات على عينة تضم (١٥٠) ممن يمارسون الوساطة في منازعات الطلاق من أكاديمية وسطاء الأسرة حيث طلب منهم أن يقدموا استجاباتهم لبعض حالات الطلاق بهدف التعرف على استجابات هؤلاء الوسطاء بشأن قبول أو رفض الشروط التي يقترحها الطرفان (الزوجين) معاً للتسوية.

وعلى سبيل المثال كان أحد السيناريوهات التي عرضت على الوسطاء في ذلك البحث تتعلق بترتيب مقترح بشأن الممتلكات وحقوق زوجة تعتمد على زوجها في تدبير شئون المعيشة. حيث قرر الزوجان أن يتم بينهما الطلاق وأرادا أن يستخدما الوساطة وكان لهما أبنان في سن ١٤ ، ١٢ سنة ،ويملكان منزلاً وبعض الأسهم ودفتر توفير مشترك وحصة مشتركة في مشروع صغير وكان الزوج يعمل في المشروع في أداء بعض الخدمات ، ولم يكن الزوج قد أتم الدراسة القانونية ، بالإضافة إلى أنه رجل خجول. اقترح الزوجان بشأن الحضانة والممتلكات حيث طلبت الزوجة أن يكون لها حضانة الطفلين ووافق الزوجان على أن تحصل الزوجة على ٨٠% من الممتلكات وأن تكون لها حرية إدارة العمل ، ويسمح للزوج أن يستمر في العمل بوظيفته ، وقبل الزوج ذلك الاتفاق لأنه يضمن له الاحتفاظ بالوظيفة.

قالت أغلبية كبيرة من عينة الوسطاء أنهم يرفضون تلك الشروط للتسوية لأن واحدا منهما أو كليهما لم يقدم خياراً مدروساً وأنها معاملة غير عادلة وفي تفسيرهم لذلك قالوا أن أفكار الزوج بشأن الأولويات التي يحددها أفكار ساذجة وبقاؤه كموظف في المشروع متوقف على عدد من الشروط مما قد يعرض عمله للخطر كما قد يؤذي مشاعره.

هذا التفسير يعكس طريقة تفكير الوسطاء وأنهم على استعداد لاتخاذ تدابير قويه للتأثير في نتيجة القضية اعتماداً على ما يرونه أنه حل جيد ، وهم على استعداد لأن يفعلوا ذلك حتى إذا كان متعارضاً مع آراء الطرفين. (روبرت وآخرون ، ترجمة عربية : ١٩٩٩ : ٥٧ – ٥٩)

ثالثاً : التفاوض والعملية التعليمية

عـرض تـيلور وود وآخـرون (1990) Tyler- wood et al. اسـتراتيجيات جديدة للتفاوض من أجل تقديم نماذج مدرسية تلائم القرن الواحد والعشرون. حيث يرى أن العضو المشترك فـي مجلـس إدارة أحد المدارس سيجد نفسه مضطراً من خلال عمله إلى محاولة إقناع الآخرين، أو التأثـير علـيهم أو بمعني آخر التفاوض مع الآخرين لايضاح وجهات النظر مع المدرسين ، أعضاء مجلـس إدارة المدرسـة التجار (الموردين) الآباء ، وعلى نطاق أكبر مع المجتمع الذي يعيش فيه ، وهنا تبرز بعض التساؤلات مثل :-

- هل يتبع أسلوب التفاوض البناء القائم على التعاون أم يستخدم أسلوب المعارضة.
- هل تؤدي الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها إلى تحقيق الأهداف التعليمية والاقتصادية.
- هـل يمكـن إقـناع الطرف الأخر بوجهة نظره من حيث المنطق ومن ثم فهو جدير بالدعم والمساندة.

وبالنسبة للأسباب التي تدعو المدارس إلى تغيير استراتيجيات التفاوض فهي كما يلي:-

أولاً : أساليب التفاوض التقليدية المستخدمة في العديد من المدارس والقائمة على مبدأ المعارضة والجدل لم تعد مفيدة خاصة في مجال المناقشات المتعددة الأطراف حيث أن كل طرف يتبني موقفاً صلبا يفتقر إلى المرونة أو تقديم التنازلات والذي يمثل من وجهة نظره أو نظر الآخرين موقفاً ضعيفاً مما يجعل الفرد متمسكاً برأيه لإظهار قوته.

ممـا يؤثر بالسلب على سير المفاوضات وبذلك نجد أن هذه الأساليب التقليدية غير مجدية من الناحـية الاقتصادية لأنها تؤدي إلى إضاعة الوقت فيما لا فائدة وتدمير علاقات العمل فيؤدي ذلك في النهاية لاتفاقيات تفتقر إلى الاتقان والكمال.

ثانـياً : الـتحول الذي طرأ على أنظمة التعليم مثل تطوير الأنظمة المدرسية لافساح المجال للاختيار والمشاركة وتحمل المسئولية وتدعيم دور المعلم ورفع مستواه المادي وهذا يتطلب ما يلي :-

١- الفكر الجديد ذو الأفق الواسع الذي يأخذ في الاعتبار المسائل الهامة والأخطر في مجال التعليم.
٢- الاهتمام بتنمية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس ومجالس الإدارة والمسئولين ومديري المدارس.

ويعتـبر Tyler-wood أن الأسـلوب الأمـثل للتفاوض هو ما يطلق عليه " الوصول إلى الاتفـاق" "Getting to Yes" علـى أسـاس أنهـا عملية مشتركة بين الجميع. حيث لا يجب على أطراف التفاوض التركيز فقط على مصالحهم بقدر أكبر من الحفاظ على مصالح المؤسسة التعليمية.

وتتيح هذه الاستراتيجية الفرصة لكل متفاوض لكي يستطيع إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره لأنها منطقية وأقرب للصالح العام من كونها وسيلة فقط لفرض الرأي بالقوة والتهديد.

كما أنها تجعل كل أطراف التفاوض قادراً على خلق البدائل للوصول إلى الاتفاق الذي يحقق الصالح العام وهو ما يجعل الفرد قادراً على اختيار وتقييم العرض الأفضل والأقرب إلى المنطق حيث أن هناك من أطلق على وصف علاقات العمل Working relationships داخل المدرسة بأنها زواج أبدي لا طلاق فيه Divorce is not Possible.

فلا شك أن العلاقات السليمة في مجال العمل التي تستمر وتتطور إلى الأفضل تعتبر أساسية وهامة في تطوير النظم المدرسية.

كيف يمكن عمل التغيير داخل النظم المدرسية :-

ويقدم لنا Tyler- wood et al. عدداً من النماذج التفاوضية المفيدة التي يمكن تطبيقها في المدرسة وهي كما يلي :-

النموذج الأول : التدريب المشترك Joint Training

حيث يجتمع كل الأطراف (أعضاء هيئة التدريس وجميع الإداريين) في جلسات للتدريب وممارسة أساليب التفاوض التي تشمل الأعمال التحضيرية ، التداول ، مراجعة المواضيع التي يتم التفاوض بشأنها.

وينصح باستخدام هذا الأسلوب لسببين هما :-

١- التعامل مع التفاوض كأسلوب لحل المشكلة المشتركة Joint Problem Solving بين جميع الأطراف وحلها يساعد على التوصل إلى تحقيق الأهداف خاصة إذا توافرت لدي جميع الأطراف نفس النوايا والمفهوم.

٢- تدريب الأطراف على المشاركة في عمليات التفاوض للتعبير عن أنفسهم بأنفسهم وليس عن طريق وسطاء آخرين يقومون بهذه المهمة وهو ما ينعكس بالإيجاب على المدى الطويل على النتائج التي تعود على المؤسسة خاصة عندما يكون موضوع التفاوض محل اهتمام مشترك بين الجميع.

ولقد تم تطبيق أسلوب التدريب المشترك في عام (١٩٨٨) على مجموعة مدارس Greece Central Schools بمدينة نيويورك حيث يوجد بها (١١٦٠٠ طالب) و(٨٠٠ معلم) حيث أرسل

فـريق عمـل تـابع لمؤسسـة تدعـى Public Employment relations Board تقدم هذه الخدمـات إلى تلك المدارس لعقد مقابلة مع المدير العام ومجلس الإدارة والمسئولين بالمدرسة ، وبعد الدراسة وتحديد الأهداف تم اقتراح تطبيق أسلوب التدريب المشترك على ثلاث مراحل وهي :-

أولاً : تـم تعيين فريق العمل المكون (٦) أفراد لحضور ورشة العمل التي تضم (٦٣) مدرساً و (٤٢) عضـو مـن أعضاء إتحاد جمعية معلمي مدارس Greece Central Schools واتحاد المسـئولين والمشـرفين و(٧) مـن أعضاء مجلس إدارة المدرسة و(١٢) عضو من مجموعة مديري هذه المدارس.

ثانـياً : خلال النصف الأول من حلقات ورشة العمل قام المشاركون بتقييم وتحليل الأهداف المرجوة مـن المناقشة وقدراتهم على الوصول إليها. وذلك بعد عرض مجموعة من المفاهيم والأساليب وإتاحـة الفرصة لهم لاختيار وممارسة أسلوب المناقشة من خلال مجموعة من التدريبات على الأسـاليب التفاوضية والمناقشات الجماعية. ثم يلي هذه الجلسة دراسة لتقييم النقاط التي تؤثر بالسلب أو الإيجاب على المناقشات الجماعية.

ثالـثاً : فـي النصـف الثاني من هذه الاجتماعات يبدأ المشاركون في مناقشة ما تم تعلمه واكتسابه للتركيز على الأهداف الفعلية من هذه الاجتماعات وبالنسبة للدور الذي يقوم به فريق العمل هو تهيـئة جـو ملائـم لإدارة الجلسات التفاوضية ومساعده كل طرف على الاشتراك الفعلي في المناقشات.

بعد انتهاء فترة التدريب قرر المدير العام لمجموعة تلك المدارس أنه أصبح بالإمكان التوصل إلـى الاتفـاق النهائـي في أقصر وقت ممكن ، لم يتم تحقيقه من قبل إذا كان عدد الموفقين على هذا العقد (٥١٥) معلم مقابل (١٧١) معلماً.

النموذج الثاني التدريب المشترك المزود بالمساعدين **Joint Training Plus Facilitations**

تم تطبيق هذا الأسلوب في مدارس Cincinnati Public Schools حيث تتضمن هذه المدارس (٥٢٠٠) طالب و(٣٢٠٠) معلماً و(٥٥٠) موظفاً إدارياً.

ولقد قام العاملون في مجموعة مدارس Cincinnati بإضراب عن العمل لمدة (١٩) يوماً وعمل مسيرة احتجاج لمدة يوم كامل حيث كان هناك شعور بالغضب وعدم الرضا عن العمل وبدا ذلك واضحاً أثناء المناقشات التي كانت تدور بين العاملين بالمؤسسة والاتحادات الممثلة لجميع الطوائف.

وهو ما جعل عدد من المسئولين الذين يتطلعون إلى التخطيط للمستقبل بطريقة أفضل يدركون ضرورة استخدام أساليب تفاوضية جديدة قائمة على التعاون والثقة المتبادلة أثناء إدارة الاجتماعات. على أن تعتمد هذه الأساليب على تحقيق الأهداف الرئيسية للعمل بعكس التركيز على وجود فائز / خاسر Winners and Losers

اتخذ مجلس إدارة هذه المؤسسات التعليمية هذا القرار بالتنسيق مع الاتحادات لتنسيق التعاون مع فريق العمل والاستفادة من خبراته في هذا الشأن.

- تكون فريق العمل من (٣) مستشارين لعمل ورشة العمل التي استغرقت ثلاثة أيام حيث تم التدريب على استخدام الأساليب التفاوضية وكيفية إدارة المناقشات من خلال مساعدة جميع الأطراف الممثلين لإدارة مجموعة المدارس وأعضاء الاتحادات على التعبير عن أفكارهم وآرائهم وذلك لإكسابهم المهارات التفاوضية.
- قام فريق العمل بدوره كمساعد Facilitator في آخر يوم من أيام التدريب لمساعدة المتدربين على كيفية استخدام البيانات المطروحة والمهارات التفاوضية التي تم اكتسابها خلال يومي التدريب والتوصل إلى النموذج المقترح لإدارة العملية التفاوضية.

ثالثاً : نموذج الورقة الواحدة One Text Procedure

هو أسلوب تقليدي يعتمد على استبعاد فكرة تقديم التنازلات وذلك من خلال الاستعانة بطرف ثالث مساعد Facilitator يقوم بعرض المسائل ذات الاهتمام المشترك والتوصل إلى عرض العديد

مـــن الاختـــيارات والبدائل وبعد تحديد اهتمامات كل طرف من أطراف التفاوض يقوم هذا الطرف الثالث بصياغة ورقة خاصة بالمقترحات ويقدمها بعد ذلك للقبول أو الرفض.

- يحصـــل كل طرف من أطراف التفاوض على هذه الورقة للمناقشة وكتابة المقترحات فقط ولكن لـــيس مـــن المســـموح الاحتفاظ بها أو مراجعتها او الإضافة إليها والشخص الوحيد المسموح له بالمـــراجعة أو التعديل هو من يمثل الطرف الثالث الذي يقوم بمراجعة هذه الورقة (المسودة) في ضـــوء الملاحظات التي يقدمها أطراف التفاوض ثم يعيدها مرة ثانية وثالثة حتى يطمئن إلى أنه استطاع التوصل إلى أفضل صيغة تلقى القبول من جميع الأطراف.

ولقد وجد أن استراتيجية الورقة الواحدة تحقق الكثير من الفوائد مثل :-

١) تمكن أطراف التفاوض من توجيه النقد البناء دون أن تتعرض علاقات العمل بينهم للتدمير.
٢) تساعد على ترسيخ مبدأ التعاون والاهتمام بالمصالح المشتركة بين أفراد العمل.
٣) الاهـــتمام يكون منصباً على المشاكل ذات الاهتمامات المشتركة كالأمور التي تتعلق بالميزانية وأوجه الإنفاق أو في حالة انخفاض ميزانية المدرسة نتيجة استقطاعات معينة وما الذي يمكن عمله في هذه الحالة.

ومن خلال تقييم نتائج النماذج الثلاث تم التوصل للنتائج التالية :-

١- يعتـــبر طـــريقة التدريـــب المشـــترك Joint Training مفـــيدة وذات نـــتائج طيـــبة إذا شـــارك جمـــيع المســـئولين وأصـــحاب القـــرار فـــي هـــذه العملية. أما إذا كانت العلاقات بيـــن أطـــراف الـــتفاوض ليســـت جـــيدة بـــالقدر الكـــاف ومن ثم لا تساعد على التوصل إلـــى اتفـــاق نهائـــي بســـهولة فيمكـــن هـــنا استخدام طريقة الورقة الواحدة One Text.
(Tyler-wood et al. 1990 : 1-8)

رابعاً : التفاوض والأسرة :

يوضح هيل وآخرون (2001) .Hill et al دور التفاوض في العلاقات الثنائية التي تتم بين المعـــالج الأســـري Family Therapist وأفراد الاسرة في المجتمعات الدينية. حيث يواجه هؤلاء المعـــالجون تحديـــات فـــي تقييم الفوائد والمخاطرة في تلك العلاقات ولهذا يقترح بإتباع نموذج ثلاثي الأبعاد يحكم هذه العلاقة وهي :-

- القواعد والإرشادات القانونية لأخلاقيات المهنة.

- التعرف مسبقاً على النظرية المتبعة في علاج المشاكل الأسرية.
- التعرف على المتغيرات الضمنية التي تحكم العلاقة بين المعالج والعميل في المجتمع الديني.

واهتمت دراسة إينزابيلا Insabella (٢٠٠٠) بنوعية العلاقة التفاوضية بين الوالدين والمراهقين وأثرها على السلوك الجنسي للمراهقين وذلك من خلال عينة قوامها (٤٥) مراهق و(٥٠) مراهقة تتراوح أعمارهم الزمنية ما بين (١٩-١٢) عاما.

ولقد قام بدراسة الأسلوب الذي يتبعه الوالدين في التعامل مع المراهقين وعقد مقارنه بينهم فهناك أسلوب التفاوض الودود الذي يساعد المراهق على الانتقال السليم في هذه المرحلة بحيث لا تحدث تشوهات في المعلومات والتصورات الجنسية أو الوقوع في انحرافات جنسية. أما الأسلوب الآخر غير العادي الذي يتسم بالتوتر واضطراب العلاقة المستقلة بين الوالدين والمراهق ، ولذا لوحظ أن المراهقين يتورطون في علاقات جنسية شاذة ويقعون في كثير من المواقف تعرضهم للخطر.

كما يحدثنا هيل (1999) Hill عن دور التفاوض داخل الأسرة ثنائية المهنة Dual Career Family إذ يعتبر من المظاهر الشائعة في غالبية الأسر في الوقت الحالي. ولأن العمل والضغوط الأسرية Family Stress يلقيان بظلال كثيفة على الصحة النفسية لدي أفراد الأسرة فتظهر بعض مظاهر الاضطرابات النفسية مثل الاكتئاب ومدى تقييم الفرد لذاته self- esteem.

والإرشاد الأسري يركز هنا على كيفية التفاعل الأسري أثناء مواجهته للمشاكل الناتجة عن ثنائية المهنة وما لها من آثار على نمط الحياة الأسرية.

ويقترح هل أن مسئولية المرشد الأسري ذات ثلاثة أبعاد :

أولاً : مساعدة أفراد الأسرة أثناء عمليات التفاوض على معرفة الأدوار الاجتماعية والقيم والتقاليد داخل الأسرة.

ثانياً : تدعيم الأسرة في بيئة العمل عن طريق التعرف على الخلل الموجود بأنظمة العمل وكيفية التعامل معها.

ثالـــثاً : مســـاعدة الأفـــراد علـــى معـــرفة الحـــدود بين الذات والآخر ، التوقعات بالنسبة للأدوار والمســـئولية والتفاوض على صنع القرار المشترك بين أفراد الأسرة والتدعيم المتواصل لإيجاد حميمية في العلاقات الزوجية.

وفـــي دراسة بيك Beck (1989) بعنوان التفاوض مع طفلك Negotiating with your child نجـــده يؤكد على أهمية عملية التفاوض في الحياة الأسرية وأن الوالدين في احتياج شديد لتعلم المهارا التفاوضية.

كمـــا أعطـــى أولريـــتش وآخـــرون Uilrich et al. (1997) أهمية للدور الذي يلعبه أنماط التواصـــل العائلـــي Family communication Patterns وتأثـــيرها علـــى مستوى التحصيل الدراســـي للأطفـــال. وأجريت الدراسة على (٦٢) طفلاً متوسط أعمارهم الزمنية هو (٩ و ١٣) سنة وذلـــك من خلال تسجيل (بالصوت والصورة) للمواقف الحياتية اليومية للتعرف على طرق التواصل (اللفظي وغير اللفظي) ما بين الأم أو الأب والطفل وطريقة مناقشتهم للمشاكل اليومية.

تـــم تقســـيم الأطفال إلى ثلاث مجموعات حسب مستوى التحصيل الدراسي مرتفع ، متوسط ، مـــنخفض ، مـــع استعراض لطريقة التفاوض على المشاكل والنقاط الخلافية ما بين الأطفال وآبائهم ، وأظهـــرت نتائج الدراسة ارتباط أسلوب التفاوض الذي يتسم بقدر أكبر من التسامح بمستوي التحصيل الدراسي المرتفع.

واقـــترن التحصـــيل الدراســـي المرتفع أيضاً بالأسر التي تستخدم أسلوب المشاركة الفعالة في إدارة المناقشـــات أمـــا مجموعة الأطفال ذوي الأداء المنخفض فالأسلوب المتبع هو الأسلوب المتسلط من جانب الآباء مما ترتب عليه ارتفاع في نسبة التوتر.

وقـــام لـــي بلانس وفرنش Le-Blance and French (1997) بدراسة الاتجاهات لدي عينه من المراهقيـــن قوامهـــا (١٠٧) بالمـــرحلة الـــثانوية فيما يتعلق بطريقة التفاوض على الأسس والمعايير الاجتماعية داخل الأسرة والفصل المدرسي.

ولقد دارت مفاهيم الدراسة حول النقاط التالية :-

- طبـــيعة ديناميـــكات التفاعل الاجتماعي من خلال الأنظمة المتبعة سواء داخل الأسرة والفصل المدرسي.
- الأنظمة الاجتماعية المختلفة داخل الأسرة والفصل الدراسي.

وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود بعض المتغيرات التي تؤثر على الاتجاه نحو عملية التفاوض بشأن المعايير والأسس الاجتماعية مثل المرحلة العمرية للمراهق والجنس والترتيبات المعيشية Living arrangements

كما أجرى رويتر وآخرون (Rueter et al. (1995 دراسة مطولة على (٣٣٥) أسرة على مدار أربع سنوات لكي يتأكد من النظرية التي ترى أن البيئة الأسرية Family Context تحدد بشكل كبير نوعية القضايا الخلافية والمنازعات التي تحدث بين الآباء وأبنائهم المراهقين.

ولقد توصل إلى أن الأسر المساندة Supportiveness ذوات المشاعر الدافئة تستطيع خوض العمليات التفاوضية مع أبنائهم بشكل فعال يضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف للقضاء على تلك الخلافات بينما البيئة الأسرية التي تتسم بالعداء والكره يتفشى الخلافات بينهم وعدم القدرة على التوافق ما بين الوالدين والمراهق.

خامساً : التفاوض والمراهقة :

اجرى كاندلر (Candler (2002 دراسة تهدف إلى التعرف على دور المناقشات والتفاوض حول محتوى القصص المدرسية وذلك على عينة من التلاميذ تتراوح أعمارهم ما بين (٩-١٤) سنة. ولقد تمت المقارنة بين طريقتين يتبعهما المعلم :-

الطريقة الأولي بعيدة عن التفاوض حيث يقوم المدرس بشرح وقراءة أجزاء من القصة مع التركيز على الكلمات وكتابتها ونطقها. أما الثانية فتتم عن طريق المناقشة والتفاوض بين التلاميذ وبعضهم البعض وبين المعلم الذي يقود ورشة القراءة والكتابة، ولقد توصل الباحث إلى أفضلية الطريقة الثانية القائمة على المناقشة والتفاوض حيث تؤدي إلى فهم أكثر لأحداث القصة وعلاقة الشخصيات ببعضها البعض.

كما توصل لورسين وآخرون (Laursen et al. (2001 إلى أهمية استخدام أسلوب التفاوض لفض المنازعات وإزالة الصراعات ما بين الأقران وبعضهم البعض.

وقدم أوليفر (Oliver (2002 دراسة بعنوان أنماط التفاوض المستخدمة في تفاعل الأطفال وذلك بهدف التعرف على العوامل المؤثرة على عملية التفاعل بين الأطفال وبعضهم البعض. أجريت

الدراســة علــى مجموعة من الأطفال تتراوح أعمارهم الزمنية ٨-١٣سنة وتم تقسيم المشاركين في هذه المجموعة إلى (٩٦) مجموعة ثنائية على أساس التشابه في السن أو الجنس أو المواطنة.

وتوصــل الباحــث إلــى أن أهم متغير يؤثر على طريقة التفاوض وتفاعل الأطفال Child Interaction هو متغير المواطنة.

ويؤكــد لانتــيري Lantieri(1997) من خلال دراسته عن التفاوض على أهمية التعرف علــى أسس واستراتيجيات التفاوض السليمة واستخدامها كأسلوب لفض المنازعات Conflict ما بين المراهقيــن وآبــائهم خاصة أثناء المرحلة الدراسية الثانوية حيث يساعد في الوصول إلى حل مقبول يلبــي احتياجات الطرفين. كما يؤكد أيضاً على ضرورة تنمية المهارات التفاوضية لدى أفراد الأسرة والمبينة على أسس علمية سليمة.

فــي دراســة قــام بهــا أرنسون وآخرون (1996) .Aronsson et al لمناقشة المراحل العمــرية المخــتلفة لأفــراد العائلــة الواحدة والمشاكل المتعددة الأطراف التي تثير أسئلة عديدة لدي الأولاد فــي سن المراهقة وظهور المشاكل الخاصة بهم في هذه المرحلة العمرية الهامة في حياة الفرد والتــي تــبدو عادة في صورة ادعاءاتهم بالقاء اللوم على الكبار في ظهور العديد من المشاكل ، كما يــدرس دور أســلوب المفاوضــات الذي يناقش تلك المشاكل العائلية بين الأجيال المختلفة. وكيف أن المرشــد النفسي يلعب دور المايسترو في الجلسات التفاوضية من خلال إجراء المناقشات لإعادة بلورة المشاكل ووضع منظور جديد بين الآباء والأبناء.

كما يقدم لنا جابريل وآخرون (1995) .Gabriel et al تصوراً للتعامل مع مرحلة النمو النفســي والبيولوجــي والجنسي للمراهق وما يتبعها من ضغوط ثقافية واجتماعية والمشاكل الحرجة الأكثر شيوعاً التي يواجهها الاباء.

هــنا نجــد تأكــيد على استخدام الأسلوب التفاوضي بين الآباء والمراهقين المبني على الثقة والاحــترام واستخدام مهارات الانصات الجيد للآخرين والتنازل ، بهذا يستطيع الآباء أن يتعاملوا مع المشاكل والمنازعات الأكثر انتشارا بين المراهقين.

وتكلم فيرنبرج وآخرون (1994) .Vernberg et al عن دور الاستراتيجيات التفاوضية في تكوين الصداقات بين الأفراد في مرحلة المراهقة بعد الانتقال إلى بيئة مدرسية جديدة.

أجريـــت الدراسة على (٧٤) من المراهقين الذين بدأو العام الدراسي في مدرسة جديدة بعد الانـــتقال إلـــى بيـــئة اجتماعـــية جديدة. ولقد لوحظ أن المراهقين ذوي الأداء المرتفع والمتوسط على مقـــياس المهـــارات التفاوضية بإمكانهم تكوين صداقات حميمة مع الآخرين خلال ثلاثة أشهر بينما لم يســـتطيع المـــراهقون ذوي التقيـــيم المنخفض من حيث القدرة التفاوضية على الاندماج بسهولة وسط البيئة الجديدة.

سادساً : التفاوض وخصائص الشخصية :

قـــام هارينك (2001) Harink بدراسة على عينة من طلاب الجامعة بولاية ميسوري ممن تـــتراوح أعمـــارهم مـــا بين (٢٥ – ٣٩) سنة ، وذلك بهدف التعرف على أبعاد وخصائص شخصية المـــتفاوض الناجح أو المتميز ممن يعملون في تسويق بعض المنتجات الغذائية والملبوسات والأدوات المكتبـــية لبعض متاجر البيع حيث كانوا بمثابة وسطاء بين إدارة المصنع وتجار الجملة ، مفترضاً أن الخصـــائص الشخصـــية المرتـــبطة بنجاح التفاوض تتمثل في الانبساطية ومشاعر الرضا عن الحياة ودافعية الانجاز.

أســـفرت نتائج الدراسة عن أن المفاوضات الناجحة بين بعض المصانع وتجار الجملة ترتبط إيجابياً بالأشخاص ذوي الخصائص الانبساطية ، ومرتفعي الرضا عن الحياة وذوي الحماس المرتفع.

كمـــا توصل كارميز وآخرون (1995) Carmes et al. من خلال دراسته على عينة من طـــلاب الجامعة إلى الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد ذو الكفاءة التفاوضية العالية وهي المرونة وتقـــبل الآخر والكفاءة العالية في إدارة العملية التفاوضية وسعة الإدراك وحسن تقدير الأمور والبيئة الاجتماعية الجيدة.

أمـــا الخصـــائص المرتـــبطة ســـلبياً بالـــتفاوض الفعال فكانت عدم المرونة وجمود التفكير والمعتقدات والمناخ الاجتماعي السيئ.

سابعاً : التفاوض ومرض الايدز :

ومـــن خـــلال دراسة بعنوان الوقاية من الإيدز والأمراض التي تنتقل جنسياً في الحياة وسط الأســـر المساندة Supportive Families ، منظور تحليلي للمراهقات الأمريكيات ، حيث توصل كروســـبي وآخـــرون (2002) .Crosby et al إلـــى أن استخدام أسلوب التفاوض والحوار يمكن الأسر من حماية أولادهم المراهقات من الوقوع في براثن الانحرافات الجنسية.

وأجريــت الدراسة على عدد من المراهقات الأمريكيات من أصل أفريقي اللاتي يعيشن في وســط أســر تتسم بالتفهم قد أعطاهن هذا نوعاً من الثقة بالنفس للتغلب على مخاوفهم من الوقوع في هذا المرض.

وفــي هذه الدراسة استخدم سوسر Susser (2001) أسلوب التفاوض لمناقشة مجموعة من الأفــراد المصــابين بمرض الإيدز ، وذلك فيما يتعلق بأسباب وظروف الإصابة بهذا المرض وما هو شعور المريض وهل هناك نصائح معينة يود تقديمها للآخرين.

ومــن ثم قام الباحث بتطبيق بعض المقاييس للتعرف على السمات الشخصية للأفراد المصابين بمــرض الإيــدز مثل القلق والاندفاعية والسلوك المضاد للمجتمع وتحمل المسئولية والشعور بالذنب. أجريت الدراسة على مجموعتين من الأفراد وهما :-

- المجموعة الأولي تتكون من (١٠) أفراد مصابين بمرض الإيدز.
- المجموعة الثانية تتكون من (١٣) فرد وهم من غير المصابين بالمرض.

واســفرت نــتائج البحث عن أن المجموعة الأولي تتسم بالاندفاعية والسلوك المضاد للمجتمع والقلق والشــعور بالذنب كما أسفرت نتائج المناقشات (المفاوضات) عن بعض الالتزامات التي ينبغي الحفاظ عليها لمنع الإصابة بهذا المرض.

ثامناً : التفاوض كأداة للحوار بين الأجيال :

فــي دراســة بعنوان التفاوض والتغير الاجتماعي Negotiating social change حاول ويــن وآخــرون Wyn et al. (2000) الكشف عن المتناقضات في علاقة الشباب بأفراد المجتمع الــناتج عــن التغير الاجتماعي الذي يحدث في عالمهم الآن ، كما نصح الدارسين في مجالات العلوم الإنســانية أن يضــعوا في الاعتبار الظروف الجديدة لأجيال ما بعد السبعينيات والمداخل الجديدة التي طورهــا فــي حــياتهم حيث أن التركيبات والتقييمات الاجتماعية تؤثر على أنماط الحياة لدى الشباب وعلى طريقة الاستجابة لواقعهم الجديد.

و قــدم الفرمان وآخرون Alverman et al. (1999) دراسة للتعرف على تأثير الطريقة التــي يــتفاوض بها المراهقين مع بعضهم البعض خلال بعض الأنشطة الاجتماعية (القراءة والكتابة) والتي تتم في المكتبات المدرسية بعد انتهاء اليوم الدراسي. وكيف أنها تساهم بشكل واضح في تشكيل

إدراكــات المــراهق الاجتماعــية مما يؤثر على الطريقة التي يستجيب بها للمواقف الاجتماعية مع الأقران والكبار.

كمــا يــتطرق لوســون (1996) Lawson للحديــث من دور التفاوض كأداة للحوار بين الأجــيال ، إذ يعــتقد أن الــتفاوض هــو بمــثابة عــامل هــام للحــوار بيــن الأجيال في الأسرة Intergenerational Family

ولكــن ينصــح لوســون أن عمليــات الــتفاوض يجب أن تتم وفقاً لمبادئ العلاج المعرفي Cognitive therapy الــذي يســاعد علــى مناقشــة المشاكل الناتجة عن وجهات النظر المختلفة للأجيال مع وضع الاستراتيجيات الارشادية المناسبة.

تعقيــــــب

يعتــبر الــتفاوض ــ كما سبق القول ــ من أقدم مظاهر السلوك الإنساني الشائع الاستخدام ، ســواء علــى مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الدولية. إننا كأفراد نتفاوض دائماً في حياتنا اليومــية ســواء عــند شراء السلع والخدمات اللازمة لإشباع احتياجاتنا أو عند التعامل مع الرؤساء وزملائــنا فــي العمــل أو التعامل مع أفراد الأسرة وكثيراً ما نتفاوض مع أنفسنا عندما نعتزم اتخاذ القرارات وتبدو هذه الصورة واضحة من خلال ما تم تقديمه في الدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً : التفاوض وذوي الاحتياجات الخاصة :

حيــث قــدم كارولين نايت (2002) Night الذي قدم المهارات التفاوضية التي تساعد على حــل مشــكلة الطفل المعاق في ضوء الامكانيات المتاحة وذلك من خلال تقديمه للطريقة التي يتبعها الوالــد للحصــول علــى نتائج إيجابية من خلال الجلسات التفاوضية ويتم ذلك من خلال التأكيد على تحضير وكتابة النقاط أو العناصر التي سيتم التفاوض بشأنها، والابتعاد عن توجيه الأسئلة التي تكون إجاباتهــا بــنعم أولاً ، والســيطرة على الانفعالات أثناء الجلسات لتلافي الوقوع في الخطأ الناجم عن الغضب، فيجب أن تتم جميع المناقشات بشكل لائق وبدون انفعالات مع القدرة على مناقشة البدائل مع إدارة المدرسة للتوصل إلى أفضل الحلول بشأن المشكلة.

ثانياً : الدراسات الخاصة بعملية التفاوض في الحياة الزوجية:

وهنا تحدث شينفولد (Shienvold (2001 عن أهمية استخدام الوساطة في عمليات التفاوض الخاصة بفض المنازعات بين الزوجين على اعتبار أنه شخص محايد وغير منحاز لأي طرف من أطراف النزاع بالإضافة إلى أن قيام الوسيط باستخدام مهاراته في إعادة بلورة المشكلة حتى يتمكن الأطراف من التوصل لأهدافهم الشخصية وذلك من خلال قدرته على الانصات الجيد لأحد الطرفين ثم تلخيص أجزاء كبيرة من كلام المتحدث بأسلوب لبق ليسمح للطرف الآخر بالتفهم الجيد لوجهة نظر المتحدث ثم استخدام الصياغة الجيدة لإعادة بلورة الكلمات الأصلية بحيث يحافظ على المعنى الأساسي لما قيل ولكن في صورة لبقة وواضحة.

ثالثاً : التفاوض والعملية التعليمية :

حيث عرض تيلور وود (Tyler- .wood et al (1990 استراتيجيات جديدة للتفاوض من أجل تقديم نماذج مدرسية تلائم القرن الواحد والعشرون ، وذلك لاعتراضه على الطريقة التقليدية في التفاوض والقائمة على مبدأ المعارضة والجدل حيث يتبنى كل طرف من أطراف التفاوض موقفاً صلباً يفتقر إلى المرونة أو تقديم التنازلات والذي يمثل من وجهة نظره أو نظر الآخرين موقفاً ضعيفاً مما يجعل كل فرد متمسكاً برأيه لإظهار قوته. مما يؤثر بالسلب على سير المفاوضات وتحقيق المصالح المشتركة لجميع الأطراف حيث أنها تؤدي إلى إضاعة الوقت فيما لا فائدة وتدمير علاقات العمل.

ولهذا قدم الأسلوب الأمثل للتفاوض وهو ما أطلق عليه الوصول إلى الاتفاق Getting to yes وذلك من خلال عدم تركيز أطراف التفاوض على مصالحهم الشخصية فقط بل الأفضل هو التركيز على مصالح المؤسسة التعليمية ، حيث تتيح هذه الاستراتيجية الفرصة لكل متفاوض لكي يُقنع الطرف الآخر بوجهة نظره المنطقية لأنها أقرب للصالح العام من كونها وسيلة فقط لفرض الرأي بالقوة كما أنها تساعد أطراف التفاوض على خلق البدائل للوصول إلى الاتفاق الذي يحقق الصالح العام وذلك لقناعته بان العلاقات السليمة في مجال العمل هي بمثابة عامل أساسي وهام في تطوير النظم المدرسية.

رابعاً : التفاوض والمراهقة :

ولا شك في أهمية هذه المرحلة الزمنية في عمر الفرد وما يتزامن من مشكلات مثل ثورة المراهق على السلطة الأسرية والمدرسية ومنها المشكلات الجنسية والعاطفية والإدمان وغيرها من المشكلات.

وينظر الباحثون في مجال علم النفس إلى هذا التمرد وهذه المظاهر بصفة عامة على أنها مظاهر عارضة تنشأ نتيجة عدم معرفة الوالدين والمربين بالأساليب الصحيحة للتربية وعدم التفهم والإدراك السليم لخصائص وطبيعة هذه المرحلة فالوالدين والمربون يفرضون على المراهق القيود التي تحول دون تطلعه إلى الاستقلال والحرية وهي مطالب جديدة تتطلبها هذه المرحلة غير مفرقين بين معاملته بعد مرحلة البلوغ. وبين معاملته وهو طفل صغير وهنا يشعر المراهق أن هذه المعاملة تمس كيانه وتحكم نزعته نحو التحرر والاستقلال ، وبالتالي تبدو كثيراً من المشاكل التي تظهر في هذه المرحلة مثل ثورة المراهق على السلطة الأسرية والمدرسية والمشكلات الجنسية والعاطفية والإدمان

واعتقد أنه على الوالدين أن يأخذا أو يلعبا دور المتفاوض المتعقب وهو الشخص الذي يتعرف على فرص التأثير الكامنة ثم يقوم باستغلاله استغلالاً مشروعاً وهو لا ينظر إلى فرص التأثير على أنها جيدة أو سيئة في حد ذاتها بل هي فرصة لبناء النفع المشترك حيث أن هدف المتعقب هو نفع كلا الطرفين فهو ينتهز فرص التأثير لزيادة المنفعة حيث ليصبح حاصل جمع الواحد إلى الواحد ثلاثة فهو يرمي إلى المدى البعيد في أي شئ يفعله وبالتالي فهو يفكر في عواقب كل شئ على المدى الطويل انطلاقاً من أن سمعته التي استغرق تأسيسها أعواما طويلة من الممكن أن تتبخر في ثوان معددة نتيجة للتصرفات الخاطئة. (هاري ميلز ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٣ : ١٠ ، ١١)

والتفاوض كما يراه كفين كين (١٩٩٨: ١٩) هو عملية لحل الصراعات بين طرفين أو أكثر من خلال الوصول إلى حلول وسط وإحداث تكييف مقبول لمطالب الطرفين أو الوصول إلى حد مقبول من المواءمة بين وجهات النظر للأطراف.

ويرى أرنسون وآخرون (1996) Aransson et al., أهمية استخدام أسلوب التفاوض لمناقشة المشكلات المتعددة والتي تثير أسئلة بالذات لدى الأولاد في سن المراهقة ، والتي تبدو عادة في صور إدعائهم بإلقاء اللوم على الكبار ، ودور المرشد النفسي في الجلسات التفاوضية وإجراء المناقشات لإعادة بلورة المشاكل ووضع منظور جديد بين الآباء والأبناء.

وجابـريل وآخـرون (1995) Gabrial et al الـذي يضع تصوراً للتعامل مع مرحلة النمو النفسي والبيولوجي للمراهق مع تأكيده على أهمية استخدام الأسلوب التفاوضي المبني على الثقة والاحـترام وأن يكتسـب الوالـدان مهـارة الإنصات الجيد لأولادهم حتى يستطيعوا أن يتعاملوا مع المشاكل والمنازعات الأكثر انتشاراً بين المراهقين.

كمـا ينصـح لانتـيري (1997) Lantieri بالـتعرف على أسس واستراتيجيات التفاوض السليمة واستخدامها كأسلوب لفض المنازعات بين المراهقين وآبائهم في خاصة في المرحلة الثانوية.

وروبـتر وآخـرون (1995) .Rueter et al الذي توصل من خلال دراسة مطولة على مـدار أربـع سـنوات علـى الأسر ، لقد توصل إلى أن الأسرة المساندة التي تتسم بالمشاعر الدافئة تسـتطيع خوض العمليات التفاوضية مع أبنائها بشكل فعال يضمن الوصول إلى تلبية احتياجاتهم بينما البيـئة الأسـرية التـي تتسـم بالعداء والكراهية تتفشى الخلافات بينهم وعدم القدرة على التوافق بين الوالدين وأطفالهم.

كمـا اهتمت إينزابيلا (2000) Insabella بنوعية العلاقة التفاوضية ، وأثرها على السلوك الجنسـي حيـث أوضحت أن هناك أسلوب التفاوض الودود الذي يساعد المراهق على الانتقال السليم فـي مـرحلة المـراهقة بحيث لا تحدث تشوهات في المعلومات والتصورات الجنسية أو الوقوع في انحرافات جنسية.

امـا الأسلوب الآخر فيتسم بالتوتر واضطراب العلاقة المستقلة بين الوالدين والمراهق وهؤلاء يتورطون في علاقات جنسية شاذة.

أيضـاً توصـل كروسـبي وآخـرون (2002) .Crosby et al إلى أن استخدام الوالدين لأسـلوب الـتفاوض والحـوار يمكـن الأسـر من حماية أولادهن المراهقات من الوقوع في براثن الانحرافات الجنسية الخاطئة والتي تؤدي إلى الإصابة بمرض الإيدز.

والفرمان وآخرون (1999) Alverman et al الذي يعتبر أن الأسلوب التفاوضي يساهم بشـكل واضـح فـي تشكيل إدراكات المراهق الاجتماعية مما يؤثر على الطريقة التي يستجيب بها للمواقف الاجتماعية مع الأقران والكبار.

وفـــي مقالة (Beck (1989 بعنوان Negotiating with your child يؤكد فيها على أن الوالدين في احتياج شديد لتعلم المهارات التفاوضية.

وأخيراً وكما يقول ديل كارينجي

" اجعل عقلك متفتحاً وقابلا للتغير طوال الوقت لا يمكنك
التقدم بدون مراجعة أفكارك وآرائك باستمرار"

فمــع مجئ القرن الحادي والعشرون يمر العالم بتغييرات هائلة، وتعتبر هذه التغييرات عملية انقــلاب شامل ، وقد شهدنا في غضون سنوات قليلة بزوغ فجر مجتمع ما بعد ظهور الصناعة وبداية عصــر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وظهور ثورة العلاقات الانسانية ، التي تتطلب جيلاً جديداً من الــزعماء والقــادة ، وســواء كان هؤلاء القادة ، مديراً لمدرسة أو رئيساً لمؤسسة أو شركة أو قائداً (الوالــد ــ الــزوج) لأســرة هــؤلاء علــيهم أن يطــوروا نظرتهم ورؤيتهم للعالم وأن يوسعوا دائرة الاتصــالات المعرفية بشكل أكثر فاعلية ليتناسب مع الوقت الحالي. (ديل كارينجي ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٢ : ١، ٢)

ولهــذا تعــتقد الباحثة بعد سرد كل هذه الدراسات وغيرها كثيراً مما لا يتسع المجال لذكرها والتــي توضــح أهمية استخدام الأفراد بصفة عامة والوالدين بصفة خاصة لأسلوب التفاوض المبني علــى الــثقة والاحــترام لكــي يكون بمقدورهم التعامل مع المشاكل والمنازعات الأكثر انتشاراً بين المراهقيــن ، ومــن ثــم نستطيع التوصل لبعض المهارات التفاوضية التي ينبغي أن يكتسبها الوالدين وهي كالتالي :

أولاً : استخدام أسلوب حل المشكلة

هــناك مــن يــرى أنه من المداخل الفعالة للتفاوض ذلك المدخل الذي يطلق عليه أسلوب حل المشــكلات وهــي أن يكتســب الفرد المهارات التي تساعده على تحديد المشكلة أو قضية النزاع او الخــلاف وتشخيصــها جــيداً وتحديــد الأهداف او الحلول المرغوبة ومراعاة المصالح والاهتمامات المشــتركة مــع الطــرف الآخــر والاعتماد على الحوار والمناقشة المشتركة للبدائل واختيار البديل المناســب للحــل الــذي يلبي احتياجات الوالدين والمراهق، وفي نفس الوقت يركز هذا الأسلوب على أهمــية بــناء الثقة تدريجياً أثناء المناقشات من خلال خلق جو من الصداقة أولاً والاستماع إلى آراء الطــرف الآخــر (المــراهق) وإظهــار الاهتمام بوجة نظره كذلك يُنصح بأن يبدأ المفاوض (الوالد) بالجوانب الرئيسية والهامة التي تحتاج إلى تعاون مشترك وأن يراعى في هذا الصدد ما يلي :

- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول.
- تشجيع الطرف الآخر (المراهق) ليفعل نفس الشئ.
- مناقشة الخلافات والفروق وفقاً لأولويتها.
- اقتراح العديد من البدائل ومناقشة كل بديل على حدة.
- اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين (الوالد ــ والمراهق)
- الاستماع والإنصات الجيد لرد الفعل مع إظهار الاهتمام والتقدير كل منها للآخر

(ثابت إدريس ، ٢٠٠١ : ٦٤ ، ٦٥)

ثانياً : الصدق " الاقناع يبدأ بالمصداقية " :

يقول هاري ميلز (٢٠٠٣) " لكي نقنع الآخرين بما نريد ينبغي أن يصدقوا حديثنا أولاً، ولكي يصدقوا حديثنا ينبغي أن يكون حديثاً صادقاً ، ولكي يكون حديثنا صادقاً ينبغي أن يكون واقعياً ". وبذلك نجد أنه يؤكد على الصدق في الحديث حيث أنه من الوسائل التي تجعل الفرد ينال ثقة الآخرين ولهذا ينصح المتفاوض باتباع النقاط التالية:

- حاول أن تجعل الصدق والصراحة من صفاتك فالأشخاص الذين لا يتسمون بالصدق لا يمكن أن يكونوا موضع ثقة الآخرين حتى ولو فاهو بالحق.
- **لا تذكر ادعاءات مبالغ فيها فالمبالغة في القول تضعف قضيتك.**
- **لا تظن أنك موضع الثقة المطلقة للناس ، لذا ينبغي عليك أن تثبت لهم دائماً صحة أقوالك بعرض بعض الاستشهادات التي تعزز أقوالك.**
- **ينبغي أن تعلن للناس عن الجوانب السلبية في الخدمة التي تعرضها لهم فهذا يجعلهم يثقون بحديثك.**
- **اعرض مجموعة من الأدلة والبراهين الصادقة والبعيدة عن المحاباة لكي تؤكد صحة أقوالك.**

(هاري ميلز ترجمة عربية ، ٢٠٠٣ : ١٦ ، ١٧)

ثالثاً : القدرة على الإقناع:

كما يرى جورج فولر (٢٠٠٠) ، أن المتفاوض الناجح ليس فرداً ماهرا في إجبار الخصم على الخضوع وإنما القدرة على ممارسة التسوية والوصول إلى حل وسط والتحلي بالصبر والتعاون في حل المشكلات وليس اكتساب لأدوات القتال والإرغام، فالمفاوضات الناجحة تتطلب القدرة على الإقناع وليس الإرغام.

فالمتفاوض العصبي لا يفقد السيطرة على انفعالاته فحسب وإنما يفقد بسهولة الموقف التفاوضي الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء. حيث يفترض بعض المفاوضين قليلي الخبرة خطأ أن المدخل العنيف هو المفتاح لتحقيق النجاح عند التفاوض.

وينصح جورج فولر باتباع النقاط التالية إذا واجه الفرد أن الطرف الآخر يتسم بالعدوانية. ويبدو ذلك في قوله :

- " في بعض الأحيان قد يتخذ المفاوض مدخلا عنيفاً حين يرون أنك يمكن أن تخضع للتخويف فهو يعتقد انه يتعامل من مركز القوة الأمر الذي يتيح له إملاء الشروط ولذا فإن الوقوف على قدميك بقوة منذ البداية سيزيل هذا الوهم من رأس أي فرد يتخذ هذه الوسيلة في التفاوض ".
- قد يستخدم الخصم التخويف أيضاً في محاولة منه لتغطية نقاط الضعف في موقفه التفاوضي وهو يأمل هنا في أن يمنعك عن طرح الأسئلة والتنقيب في العروض التي يقدمها. هنا ينبغي أن توضح له ذلك وتتوقف عن المفاوضات لفترة قصيرة وستحيط فترة التهدئة هذه الطرف الآخر علماً بأنك موجود في هذه المفاوضات للتوصل إلى اتفاق وليس للاشتراك في مبارزة بالسيف. (جورج فولر، ترجمة عربية، ٢٠٠٠ ، ١٨١، ١٨٢).

رابعاً: المهارة الخاصة بطريقة إلقاء الأسئلة

يحدثنا حسن وجيه (٢٠٠١) عن دور الأسئلة وما لها من أهداف منها جذب الانتباه، والحصول على المعلومات ، واختبار صحة المعلومات ، وإثارة التفكير ، تنشيط المناقشة ، تغير مجرى الحديث لكسب الوقت أو إضاعة الوقت، إرباك المفاوض أو حصار الخصم واستفزازه.

ويستطرد موضحاً أن عملية توجيه الأسئلة تستوجب تفكيرا مسبقاً ونوعاً من التحضير حيث أن لها خطوات رئيسية كالتالي :

الخطوة الأولى : الاستعداد

في هذه الخطوة يسأل المفاوض نفسه ما الهدف من إلقاء هذا السؤال ، وما هي أهداف الآخرين من التفاوض ، وماذا يريدون منا ؟ حيث أن إجابات هذه الأسئلة تساعد في عملية صياغة السؤال دون أن تسبب أي نوع من الضرر النفسي أو المعنوي للآخرين.

الخطوة الثانية : طرح السؤال

وهي تتعلق بطريقة إلقاء السؤال بالأسلوب الذي يمكن من استدعاء أفضل وأكمل أجابه بهدوء وبطريقة هادئة لا تشعر الطرف الأخر بالتهكم أو النقد.

الخطوة الثالثة : مراعاة توابع السؤال

الحصـــول علـــى الفائدة المرجوة من السؤال لن تتحقق إلا إذا أنصت المتفاوض جيدا ومن ثم يستطيع أن يقوم بعملية تقييم للمعلومات المستفادة من طرح السؤال وهو الأمر الذي قد يدفع إلى القاء ســؤال استفساري يتصل باعماق الموضوع أو يستكشف جوانبه الخفية وعلى أن يُطرح بطريقة تتسم بالكياســة واللــباقة حــتى يتم الاستفادة من توجيه الأسئلة التي تخنم بالفعل الهدف من إلقاءها (حسن وجيه ، ٢٠٠١ ، ٣٤ – ٣٧)

وأخــيراً فإن الثقافة التفاوضية هي أحد الأوجه الحضارية في تنمية المواطنين ولا سيما أن تم الــبدء بها منذ مرحلة الطفولة حيث يتم تدريب الصغار على مهارات وفنون التفاوض إذ أن ذلك يعد تمهــيداً للتنشــئة الاجتماعــية والسياسية السليمة ويشير حسن وجيه (١٩٩٧) إلى أهمية نشر الوعي التفاوضـــي والثقافة التفاوضية من خلال إدراج مادة بعنوان (ثقافة التفاوض) يشارك في وضعها فريق مــن المتخصصــين.وذلــك بهدف اكتشاف وتنمية قدرات الأطفال على المهارات التفاوضية السليمة والدراســات مــنذ فــترة طويلة تعمد إلى التنبيه إلى ضرورة كشف قدرات وميول الأطفال من خلال تصــرفاتهم عــند ممارســة اللعــب والعمل على تنمية هذه المهارات والكشف عنها ويتم ذلك خلال ملاحظة الأخصائية الاجتماعية في دور الحضانة. (نبيه إسماعيل ، ١٩٨٩ : ٨٨)

كمــا يــرى الــبعض أن الذات البشرية هي المقدرة على الوجود وأن الاهتداء إلى مجموعة إمكانــات هــذه الــذات ، وتنميــتها يعد طريقاً إلى أعلى مستوى من الصحة النفسية. (سيد صبحي ، ١٩٩٧ : ١٢٢)

ولهــذا نجد أن الدراسات الحديثة في مجال علم النفس تعمد إلى تنمية الإمكانات البشرية ومن بيــنها مهــارات التعبــير عــن الوجــود السوي من خلال التدريب على مهارات وفنون الممارسات التفاوضــية. حيــث يعد ذلك تمهيداً لرحلة طويلة من التدريب على القيادة بأسلوب تفاوضي سليم ويتم ذلك من خلال تنمية المهارات التفاوضية للنشئ.

المـــــراجـــع

أولا: مراجع باللغة العربية :

١– أحمد عبد الله أبو عايش (٢٠٠٣) التفاوض.

In http://www.damasmed.com/Daily life/others/5.htm.

٢– أحمد بن حنبل، تحقيق أحمد شاكر (١٩٤٩) المسند، طبعة الحلبي، القاهرة: دار المعارف.

٣– أحمد زكي بدوي (١٩٩٣) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان.

٤– أحمد شفيق السكري (٢٠٠٠) قاموس الخدمات الاجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

٥–أكرم محمد رضا (٢٠٠١) لقاء الجماهير: فن الاقناع وتوصيل المعلومات. القاهرة: دار التوزيع والنشر الاسلامية

٦– الإمام محمد الرازي (١٩٨١) تفسير الفخر الرازي، المجلد الأول، القاهرة: دار الفكر.

٧– اسماعيل بن حماد الجوهري، (١٩٨٢) الصحاح، تاج اللغة العربية وصحاح العربية، ط ٣، القاهرة: مجمع اللغة العربية

٨–بثينة حسنين عمارة (٢٠٠١). التنمية البشرية وأساليب تدعيمها. القاهرة: دار الأمين للطباعة.

٩–بركات أحمد (١٩٩٦) محمد واليهود. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

١٠–تامر كامل محمد (٢٠٠٠) الدبلوماسية المعاصرة واستراتيجية إدارة المفاوضات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

١١–توفيق محمد السبع (١٩٧٣) واقعية المنهج القرآني، ج ٢، القاهرة: الهيئة العام لشئون المطابع الأميرية.

١٢–ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١) التفاوض، مهارات واستراتيجيات، الإسكندرية: الدار الجامعية

١٣–جورج فولر، ترجمة مكتبة جرير (٢٠٠٠) دليل المفاوض، الرياض: مكتبة جرير.

١٤–جيفين كيندي، ترجمة أميرة نبيل (٢٠٠١) قمة التفاوض، القاهرة: عالم المعرفة.

١٥–حسن الحسن (١٩٨٩) التفاوض، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

١٦–حسن حمدان العلكيم قراءة سياسية في مفاوضات التسوية.

In http://www.hhalkim.com/negart.htm

١٧-حسن محمد وجيه (١٩٩٧) مباريات التفاوض، القاهرة : المكتبة الأكاديمية
١٨-حسن محمد وجيه (٢٠٠١) التفاوض وإدارة المقابلات، الرياض: مكتبة العبيكة.
١٩- دونالد سباركس، ترجمة خالد حسن مرزوق (١٩٩٥) ديناميكية التفاوض الفعال، منهج يكسب / يكسب الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية.
٢٠- ديل كارنيجي، ستيوارت آر.ليفاين، مايكل إيه. كروم، ترجمة مكتبة جرير (٢٠٠٢).
اكتشف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل)، كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس في عالم متغير، الرياض: مكتبة جرير.
٢١-دين آلن فوستر، ترجمة نيفين غراب (١٩٩٧) المساومة عبر الحدود، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع
٢٢-روبرت أ.، باروخ بوش، جوزيف ب. فولجر، ترجمة أسعد حليم، (١٩٩٩) تحقيق أهداف الوساطة، مواجهة المنازعات عن طريق التمكين والاعتراف المتبادل القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
٢٣-روجرر فيشر، سكوت براون، ترجمة محمد رضوان (١٩٩٥) نحو الاتفاق والتأليف، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
٢٤-زايد عبد الله مصباح (١٩٩٩) الدبلوماسية، طرابس: دار الجيل.
٢٥-سلوى محمد عبد الباقي (٢٠٠١) موضوعات في علم النفس الاجتماعي القاهرة: حورس للطباعة والنشر.
٢٦-سيد صبحي (١٩٩٧) الإنسان وصحته النفسية، القاهرة: المطبعة التجارية الحديثة.
٢٧-سيد قطب (١٩٨٠) في ظلال القرآن، المجلد الثاني، الأجزاء ٥-٧ القاهرة: دار الشروق.
٢٨-عبد الباري محمد داود (١٩٩٩) التنشئة السياسية للطفل، القاهرة: دار الآفاق العربية
٢٩-عبد الرحمن توفيق (١٩٩٩) قوة الكلمة، القاهرة: سلسلة إصدارات بميك
٣٠-عبد الستار إبراهيم (١٩٨٣) العلاج النفسي الحديث قوة للإنسان، القاهرة: مكتبة مدبولي.
٣١-عبد السلام عبد الغفار (١٩٧٧) التفوق العقلي والابتكار، القاهرة: دار النهضة العربية.
٣٢-عبد السلام هارون (١٩٨٥) المعجم الوسيط، ط ٣، مجمع اللغة العربية: القاهرة
٣٣-عبد الصبور مرزوق: (١٩٨٦) الاسلام شريعة الإيجابية والبناء، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الاسلامية.
٣٤-عبد المطلب أمين القريطي (٢٠٠١) سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة وتربيتهم القاهرة: دار الفكر

العربي

٣٥-عبد المنعم شحاتة (٢٠٠١) الأنا والآخر، سيكولوجية العلاقات المتبادلة القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر

٣٦-عدنان محمد هياجنة (١٩٩٩) دبلوماسية الدول العظمى في النظام الدولي تجاه العالم العربي، الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

٣٧-علاء الدين كفافي (١٩٩٩) الإرشاد والعلاج النفسي الأسري، المنظور النسقي الاتصالي، القاهرة: دار الفكر العربي.

٣٨-فاروق السيد عثمان (١٩٩٨) سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية: منشأة المعارف.

٣٩-قدري حفني (٢٠٠٠) لمحات من علم النفس، صورة الحاضر وجذور الماضي القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

٤٠-كيفين كين، ترجمة حسن وجيه (١٩٩٨) المفاوض المثالي، كل ما تحتاج معرفته لكي تنجح من الجولة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكة

٤١-لس جيلين، ترجمة مكتبة جرير (٢٠٠٠) كيف تتمتع بالثقة والقوة في التعامل مع الناس الرياض: مكتبة جرير.

٤٢-مايكل لوند ترجمة عادل عناني (١٩٩٠) منع المنازعات العنيفة. القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة

٤٣-محسن الخضيري (١٩٩٣) تنمية المهارات التفاوضية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية

٤٤-محمد الصادق عفيفي (١٩٨٤) الاسلام والعلاقات الدولية، مكة المكرمة: مكتبة الثقافة.

٤٥-محمد بن أبي بكر الرازي، ترتيب محمود خاطر (١٩٧٦) مختار الصحاح، القاهرة : الهيئة المصرية للكتاب.

٤٦-محمد حسنين هيكل (٢٠٠٠) المفاوضات السرية بين العرب واسرائيل، جـ ١ القاهرة: دار الشروق .

٤٧-محمد حسنين هيكل (٢٠٠١) المفاوضات السرية بين العرب واسرائيل، جـ ٣، القاهرة: دار الشروق.

٤٨-محمد سيد طنطاوي (٢٠٠٠) بنو إسرائيل في القرآن والسنة، القاهرة: دار الشروق

٤٩-محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠٠١) مهارات إدارة الصراع، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية

٥٠-محمد محروس الشناوي (١٩٩٥) نظريات الإرشاد والعلاج النفسي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

٥١-محمد محروس الشناوي، محمد السيد عبد الرحمن (١٩٩٨) العلاج السلوكي الحديث. أسسه وتطبيقاته،

القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر

٥٢-محمد ناجي الجوهري (٢٠٠٠) الاتصال التنظيمي، الاسكندرية: دار الكتاب الجامعي

٥٣-محمود عبد الفضيل (٢٠٠١) التسوية، أي أرض، أي سلام، القاهرة: مجلة سطور العربية.

٥٤-المركز العربي للدراسات المستقبلية (٢٠٠٣) سيكولوجية التفاوض، مظاهر الاحتيال لدى المفاوض الاسرائيلي.

In http://mostakbaliat.com/link100.html.

٥٥-منير محمد الغضبان (١٩٩٩) التحالف السياسي في الاسلام، القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع

٥٦-نبيه إبراهيم إسماعيل (١٩٨٩) الصحة النفسية للطفل في ضوء الأثر الإيجابي للحاجات الأساسية للنمو والتغيرات الحياتية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية

٥٧-هاري ميلز، ترجمة مكتبة جرير (٢٠٠٣) فن الإقناع، كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آرائهم وتؤثر عليهم، الرياض: مكتبة جرير

٥٨-وليام أوري، ترجمة نيفين غراب (١٩٩٤) فن التفاوض، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع

٥٩-يحيى محمد غانم (٢٠٠١) مفاوضات السيادة على الشرق الأوسط، القاهرة: دار الخيال.

ثانيا: مراجع باللغة الإنجليزية :

60- Alvermann, Donna E: Young, Josephine P.; Green, Colin; Wisenbaker, Joseph M. (1999) Adolescents Perceptions and Negotiations Of Literacy Practices in After-School Read And Talk Clubs. American Educationl Research Journal, Vol. 36(2), Sum. Pp. 21-64.

61-Aronsson, Karin; Cederborg, L.; Ann-Christin, A. (1996) Coming of Age in Family Therapy Talk: Perspective Setting in Multiparty Problem Formulation. Journal of Discourse Processes, Vol. 21 (2) Mar- Apr. Pp. 191- 212.

62-Beck, Irene, C. (1989) You Say " Yes" I Say " No": Negotiating With Your Child; PTA Today Journal, Vol 14 (5) Pp. 4 - 6.

63-Candler, K. (2002) Rethinking the Read- Writing Workshop: Tensions and Negotions, Read Research Vol. 41 (4), Pp: 135- 159.

64 Carames, B. Rosa, E (1995) The Effectiveness In Negotiation Processes, Characteristics And Individual Determinats. Diss. Abs. Int. Vol. 57(4c) Pp. 1443.

65-Crosby, Richard, A.; Diclement, Ralph J; Wingood Gina M. (2002). HIV/ STD Prevention Benefits of Living in Supportive Families: a Prospective Analysis of High Risk African- American Female Teens. American Journal of Health

Promotion Vol.6 (3). Jan. Pp. 42-45.

66-Gabriel, H;Paul, F.; Wool, Robert (1995) Anticipating Adolescence: How to Cope With Your Child's Emotional Upheaval and Forge a New relationship Together, Eric No: Ed 39 46 32.

67-Harinck, F. (2001) Individual Characteristics and Integrative Outcomes in Negotiation Organizational Behavior and Personality. Vol. 2(1) Dec. Pp. 329- 358.

68-Hill, Miriam R. ; Mamalakis, Philip, M. (2001) Family Therapists and Religious Communities, Journal of Family Relations, Vol. 50 (3) Pp. 199- 208.

69-Hill, Nicole, R. (1999) Dual Career Families, A Family Therapy Perspective.

Eric- No: Ed 435891.

70-Insabella, G.M. (2000) Parental Negotiation of Autonomy and Relatedness and Its Direct and Indirect Influences on Adolescent Sexual Behavior.

Diss. Abs. Int. Vol. 16 (B) Pp. 3279

71-Kennedy, G.; Benson, J.; Mcmillan, J. (1987) Managing Negotiation, London: Hutchinson Business Books.

72-Lantieri, Linda, (1997) How To Wage Peace: The Skills of Principled Negotiation.

Reaching Today's Youth: The Community Circle of Caring Journal; Vol. 1 (2) Win. Pp. 43-46.

73-Laursen, Brett; Finkelstein, Benjamin D.; Betts, Noel Townsend. (2001). A Developmental Mleta- Analysis of Peer Conflict Resolution. Developmental Review, Vol 21 (4) Dec. Pp: 23-49.

74-Lawson, David ,M. (1996) Achieving Personal Authority in the Family an Intergenerational Family and Cognitive Approach for Counseling With Adults. Counseling and Therapy for Couples and Families, Vol. 4 (2) Apr. pp. 16-26.

75-Leblance, H. Paul; French, Kathryn J. (1997) Rule Making Authority: Negotiation at Home And in The Classroom.

Eric- N0: E D 418802

76-Maslow, A. (1959) Creativity in Self- Actualizing People. in Anderson, H. Creativity And Its Cultivation New-York:Harper And Row.

77-Night, Carolyn S. (2002) Negotiation Skills for Parents, How To Get The Special Education, Your Child With Disabilities Needs

In http: www. state. oh. us/ olrs/ Negotiation Skills. pdf.

78-Oliver, Rhonda (2002) The Patterns of Negotiation for Meaning in Child Interactions. Modern Language Journal; Vol. 86(1) Spr. Pp. 97:111.

79-Patterson, James, L. (2002) Personality Style Consideration In Effective Negotiation.
In http:// www.ism.ws/resource articles/ Proceedings (2002) / Patterson Fi. pdf.

80-Pri-shah, B(2002) Negotiation Strategies

In http:// 216.239.39.100/ search. q = cahe: Fj Lopso IUBO C: Legacy. csom.umn. edu/ www.pages/fac

81-Rueter, Martha A.; Conger, Rand D. (1995) Antecedents Of Parent- Adolescent Disagreements. Journal of Marriage and The Family Vol. 57 (2) May. Pp: 35- 48.

82-Shearer, Anne (2002) Negotiation Skills

In http:// www. gtslearning. com/ evaluate/ files/ c 393 eng. pdf.

83-Shienvold, Arnold, T. (2001) Creating A Better Understanding of Mediatation

In http:// www.aam l. Org/ Articles/ 2001- 03 Shienvold- Mediation. htm.

84-Susser, I. M. (2001) Negotiation About the Prevention of (HIV/ AIDS) in A Comparative Study. AIDS and Behavior Vol. 5(2) Jun. pp. 163-172 (Http:// www.wlyh.nl).

85-Torance, E.P (1962) Guiding Creative Talent, Englewood Cliffs New Jersy: Prentics- Hall.

86-Tyler- Wood, Irma; Smith, Mark; Barker Charless (1990) A New Negtiation Process For 21st Century Schools: Three Models For Implementing Chang

in http://www.thoughtbridge. net/pdfs/ITW-New- Negotiation. Pdf

87-Ullrich, Manuela; Kreppner B. Kurt T. (1997) The Quality of Family Communication and Academic Achievement in Early Adolescence, The Biennial Meeting of The Society for Research in Child Development (62nd, Washington, April 3-6).

88-Vernberg, Eric, M.; and Others (1994) Sophistication of Adolescent's Interpersonal Negotiation Strategies and Friendship Formation After Relocation: A Naturally Occurring Experment. Journal of Research on Adolescence, Vol. 4 (1) Pp. 5- 19.

89-Volkema, Roger, J. (1999) Negotiation Tool Kit, How To Get Exactly What You Want In Any Business or Personal Situation. New York: American Management Association.

90-Wyn, Johanna; White M; Rob, A. (2000) Negotiating Social Chang: The Paradox of Youth.Youth and Socity; Vol.32 (2) Dec. pp:65-83.